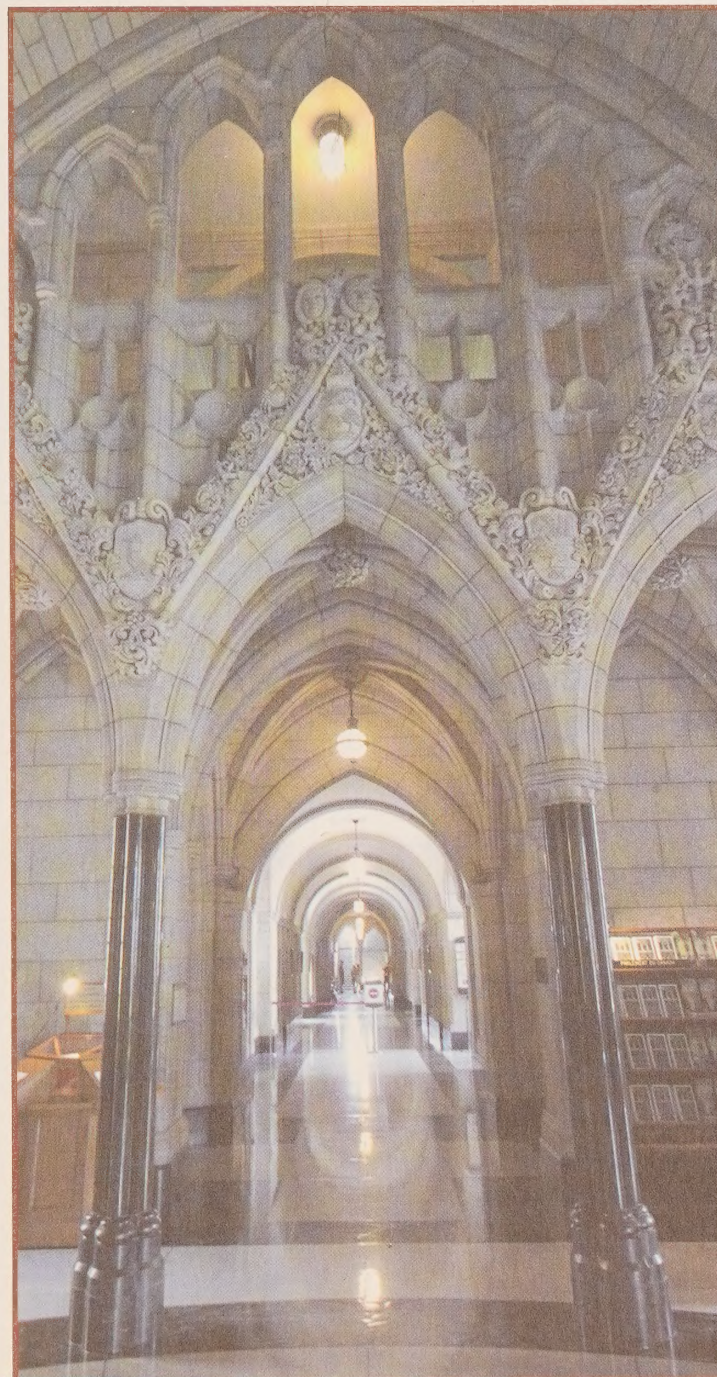
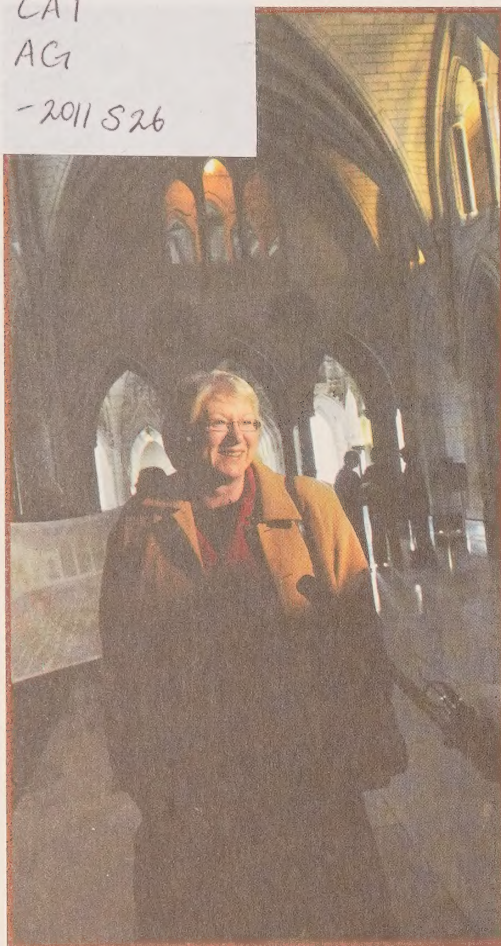


CA1
AG
- 2011 S26



SERVING PARLIAMENT THROUGH A DECADE OF CHANGE

Sheila Fraser, FCA
Auditor General of Canada
2001–2011



Office of the Auditor General of Canada

2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011





SERVING PARLIAMENT THROUGH A DECADE OF CHANGE

Sheila Fraser, FCA
Auditor General of Canada
2001–2011



Office of the Auditor General of Canada

The Report is available on our website at www.oag-bvg.gc.ca.

For copies of the Report or other Office of the Auditor General publications, contact

Office of the Auditor General of Canada
240 Sparks Street, Stop 10-1
Ottawa, Ontario
K1A 0G6

Telephone: 613-952-0213, ext. 5000, or 1-888-761-5953

Fax: 613-943-5485

Hearing impaired only TTY: 613-954-8042

Email: distribution@oag-bvg.gc.ca

Ce document est également publié en français.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by the Minister of Public Works and Government Services, 2011.

Cat. No. FA3-28/2011

ISBN 978-1-100-53227-1

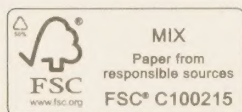



Table of Contents

Foreword	1
Serving Parliament through a Decade of Change	3
Ensuring that we remain independent of government	5
Carrying out work that is relevant	8
Continuously improving the quality of our work	12
Communicating our audit findings clearly	15
Being transparent and accountable	16
Conclusion	17
Staff of the Office of the Auditor General (2001–2011)	19



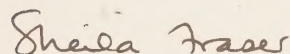
Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115504888>

Foreword

“Serving Parliament through a Decade of Change” was written as one of a pair of reports reflecting on my term as Auditor General of Canada. The second report, “Matters of Special Importance,” reflects on progress made by government over the course of my term as Auditor General and on some key areas where improvement is still needed. It is part of the Status Report that was to have been tabled in the House of Commons in May 2011 but that will now be issued only after the new Parliament is formed.

“Serving Parliament through a Decade of Change” looks at how the Office of the Auditor General has evolved over the past ten years, partly as a result of amendments to the *Auditor General Act* and other legislation but also as a result of the changing times. It is drawn from the documented record of the Office’s activities over the past ten years, supplemented by interviews in 2010 with a number of Parliamentarians and public servants with whom it has been my pleasure to work as Auditor General. I would like to thank them—and my many past and present colleagues in the Office who were also interviewed—for their generosity in sharing their time and their thoughts about the course that we have travelled together.



Sheila Fraser, FCA
Auditor General of Canada
2001–2011

Serving Parliament through a Decade of Change

During my term as Auditor General of Canada, a number of events and changes have affected the way the Office operates. Some represented an expression of Parliament's will; some reflect our efforts to respond more effectively to Parliament's need for independent, objective information on the government's use of public resources. And a number of changes that we made were driven by external events that presented us with new demands and also opportunities.

The 2003 sponsorship audit, for example, though relatively early in my term as Auditor General, was a pivotal event with a lasting impact both inside our Office and beyond. Sponsorship was not about money mismanaged so much as money knowingly misused—including the fabrication of invoices with the collusion of a few public servants to pay significant amounts to communications agencies, while concealing the source and nature of the payments. At a time when public attention had become increasingly jaded by media accounts of corporate malfeasance, Canadians were still shocked by the fraudulent actions committed under a federal government program. Fortunately, those actions were far from typical of a public service that, in my experience, serves Canadians well.

The sponsorship audit affected the way our Office was seen by government and the public and, just as important, the way we saw ourselves and the importance of our role. Our work on that audit held up under months of scrutiny and challenge. The resulting increase in the public visibility and stature of the Office—coupled with a growing public appreciation of the need for audit and accountability—led, I believe, to some of the legislative changes that enhanced our mandate over the decade (see page 4) and broadened the scope of our service to Parliament.

Serving Parliament well means providing an accurate, reliable, and timely picture of how government manages public resources. The Office aims to do this by

- ensuring that we remain independent of government,
- carrying out work that is relevant,
- continuously improving the quality of our work,
- communicating our audit findings clearly, and
- being transparent and accountable.



Changes to the Auditor General's mandate reflected increased public awareness of the need for audit and accountability

- 2005** In June, the *Budget Implementation Act*, 2005 amended both the *Auditor General Act* and the *Financial Administration Act*. The changes gave the Auditor General access to federally funded foundations for the purpose of carrying out performance and compliance audits. In addition, the Auditor General's mandate as auditor or joint auditor was extended to all Crown corporations except the Bank of Canada and the Canada Pension Plan Investment Board, and all Crown corporations were included in the requirement for special examinations.
-
- 2006** Enactment of the *Federal Accountability Act* in December authorized the Auditor General to “follow the dollar”—that is, to audit the spending of public funds by individuals, firms, partnerships, and corporations that have received a total of \$1 million or more in federal grants, contributions, or loans over any five consecutive years. Contracts for goods and services are excluded. Exempted from this provision are transfers to foreign, provincial, and municipal governments and to self-governing First Nations.
-
- 2007** The *Kyoto Protocol Implementation Act* required that the Commissioner of the Environment and Sustainable Development in the Office of the Auditor General provide Parliament with a biennial report (until 2012), including an assessment of Canada's progress in implementing its climate change plans and meeting its obligations under the Kyoto Protocol.
-
- 2008** The *Federal Sustainable Development Act* made the Commissioner of the Environment and Sustainable Development responsible for examining whether individual departments' sustainable development strategies comply with and contribute to the federal strategy, and also for reporting to Parliament on the fairness of the information in the federal government's progress report on the implementation of its federal strategy.
-

I began my term as Auditor General in a sound institution whose culture rested on these principles. Now, ten years later, I am pleased to present this report on actions taken during my term to further promote and safeguard these attributes—which we consider essential to maintaining the credibility of our audit work and to carrying out the Office’s role in our parliamentary system of government.

Ensuring that we remain independent of government

Along with the Chief Electoral Officer and the Commissioners of Official Languages, Privacy, Information, Conflict of Interest and Ethics, Lobbying, and Public Sector Integrity, the Auditor General has a special relationship with Parliament. As Officers, or Agents, of Parliament, we report directly to Parliament on matters covered by our mandates, and not through a Minister. This has implications for how our reports are tabled, how we are funded, and how government policies apply to us.

My role as a legislative auditor is to provide Members of Parliament with the independent, fact-based, and reliable information they need to authorize and oversee government spending and operations. Maintaining objectivity and independence from the organizations they audit is critical to the legislative auditor’s credibility.

Reinforcing the independence and professionalism of legislative auditing is a central aim of the International Organization of Supreme Audit Institutions, or INTOSAI, in which we participate with national audit offices of other United Nations member countries. I had the honour of chairing an INTOSAI subcommittee that, in the November 2007 Mexico Declaration on SAI Independence, identified the safeguards needed to protect the independence of Supreme Audit Institutions (SAIs). In essence, those safeguards are

- the existence of an appropriate and effective legal framework that spells out the extent of SAI independence;
- a broad legislative mandate and full discretion in the discharge of SAI functions;
- the independence of SAI heads and members, including security of tenure and legal immunity in the normal discharge of their duties;
- unrestricted access to information;
- the right and obligation to report on the government’s work;
- the freedom to decide on the content and timing of audit reports and the right to publish and disseminate them;
- the existence of a follow-up mechanism for recommendations; and
- financial and administrative autonomy and the availability of appropriate human, material, and monetary resources.



Sub-section 13.(1) of the Auditor General Act provides for access to information needed to complete an audit.

13. (1) The Auditor General is entitled to free access at all convenient times to information that relates to the fulfilment of his or her responsibilities and he or she is also entitled to require and receive from members of the federal public administration any information, reports and explanations that he or she considers necessary for that purpose.

In Canada, we are fortunate that the need for an independent audit office is well understood and supported by Parliament, the government, and the public. I have never felt any political pressure to withhold audit findings or to soften our reports. Most of the safeguards of independence in the Mexico Declaration were provided for in the 1977 *Auditor General Act* or have been legislated since then. Others, noted below, have advanced or been resolved during my term or are the subject of ongoing discussion with the government.

Full discretion in the discharge of functions.

Formerly, when the government's central agencies have issued administrative policies, they have applied to government departments, agencies, and Agents of Parliament alike. This has been a problem for us. Certain provisions of policies have not recognized our independence or our need for managerial autonomy to protect that independence. It is essential to our effectiveness that we be independent of government and be perceived as such.

In 2007–08, along with other Agents of Parliament, we raised our concerns with the Treasury Board Secretariat. Since then, many Treasury Board policies have been amended to recognize the independence of Agents of Parliament by noting that it is the head of the organization, not the Treasury Board Secretariat or a Minister, who is responsible for

implementing the policies and monitoring compliance with them. We appreciate the Secretariat's cooperation in resolving this matter.

Legal immunity. The 1977 *Auditor General Act* did not provide us with the immunity from civil and criminal proceedings that was given to some other Agents of Parliament later, when they were established. This was rectified in 2006 by amendments to the *Auditor General Act* made through the *Federal Accountability Act*. We are now immune from prosecution and civil suit for any actions taken in good faith during the course of our audit work and from testifying in a court case about information we received as part of an audit. This is an important safeguard to help ensure that we can function without fear that some might use the courts to impede our work.

Unrestricted access to information. Access to relevant information needed to carry out audit responsibilities is fundamental to auditing. Professional auditing standards establish, as a precondition for audit, full access to all information needed to arrive at an audit opinion or conclusion.

When it passed the *Auditor General Act*, Parliament acknowledged that our auditors must have access to all information, documents, and explanations that we determine are needed to perform our audit responsibilities. **Sub-section 13(1) of the Act** gives us a right of access to such information.

The ability to consider all relevant facts before we form and report our conclusions is critical to fulfilling our statutory duties. Any encroachment on our right of access is a serious threat to our ability to serve Parliament that we must guard against with vigilance.

In our view, the Act is very clear about our right to access. Yet, over the years, government officials have at times used a very narrow interpretation of our rights to refuse us access to certain documents we requested in the course of our audits. Furthermore, some departments have mistakenly applied the *Access to Information Act*—which governs access to government information by members of the public—to our requests for documents, denying us information on the grounds that it was not publicly accessible under that Act.

In 2006, we reported to Parliament—as the *Auditor General Act* requires us to do—that we had been denied access to information we needed for our audits of the government's expenditure management system and its large information technology projects. In April 2010, we were ready to report a denial of information needed to complete our audits of the acquisition of military helicopters and the Economic Action Plan, to be reported in October 2010. However, at the last minute the government agreed to instruct departments and agencies to provide the information we requested. It has since developed a protocol and issued guidance to

deputy heads of departments in order to resolve the issue.

Financial autonomy. Like almost all federal departments and agencies, my Office until recently negotiated its budget with officials of the Treasury Board Secretariat. In practice we were satisfied with the amounts provided, but as a matter of principle we believed that the process should be changed to remove any possibility that undue pressure could be placed on the Office. Because we look at the Treasury Board Secretariat quite regularly in the course of our audit work, we believed that having it determine our funding was not appropriate.

We believe that as a matter of principle, the appropriate level of funding for the Office must be determined in an objective manner that removes any possibility of undue influence, both real and perceived. At the same time, the process must allow for an effective challenge to our funding level and performance, thus ensuring our accountability to Parliament. We brought this issue to the attention of the **Public Accounts Committee**, which agreed with us.

A panel of Parliamentarians was then established in a two-year pilot project to review and challenge our funding requests and those of other Agents of Parliament. In 2008, an independent assessment concluded that the pilot had been a success and should be made permanent. The Agents of Parliament strongly

The **Public Accounts Committee** is the House of Commons standing committee to which all reports of the Auditor General are automatically referred, including the Office's accountability documents (Report on Plans and Priorities and Performance Report).

support the assessment's recommendation that the panel of Parliamentarians be given permanent existence in the Standing Orders of the House of Commons.

Carrying out work that is relevant

The relevance of legislative auditing lies in the central role it plays in holding governments to account. It provides objective information, advice, and assurance that legislatures can draw on in their scrutiny of government spending and performance. With this information, elected representatives can effectively question or challenge the government on its actions.

In Canada, the Office of the Auditor General is responsible for legislative audits of the federal government; it also audits the three territorial governments. Our legislative audits include performance audits, financial audits, and special examinations of Crown corporations. This takes us into a wide range of government activities that are important to Canadians, including environmental and sustainable development issues.

Performance audits. Our performance audits look at the management of government spending from the standpoint of economy, efficiency, and environmental impact, and at whether the government has established a way to measure the effectiveness of its activities.

In order to maximize their relevance to the audited organizations, we have changed the way we select areas for performance audits. We have shifted the focus of our audit planning to whether a department is managing major risks to its operations. We go through a rigorous planning process to identify the greatest risks to the achievement of a department's objectives. The process includes consultation with the department's management and stakeholders, and then we prepare a plan of audit for the next three to five years that we share with the department.

Focusing on matters of higher risk and significance means that we audit areas that will most likely continue to be relevant to the department and ultimately to Canadians. We have adopted a simple but important maxim of performance auditing: We audit significant matters and we report what we find, the good as well as the bad. While the more critical audits are likely to garner more attention, positive findings are equally important because they provide assurance that government is managing well.

Performance audits were formerly known as value-for-money audits, but we have recognized that it is Parliament's role, not ours, to judge whether government programs and activities have obtained value for money spent. Our role is to provide Parliamentarians with the objective, independent information they need to make that judgment.

Performance audits do not question the merits of government policies, and each audit undergoes a rigorous review and challenge process to ensure that we do not cross the policy line. For example, our 2002 audit of the Canadian Firearms Program did not question the government's policy on gun control or whether the program was effective at achieving the policy. The report focused on the lack of information Parliament was receiving to form those judgments.

One measure of how relevant our performance audits are to parliamentary committees is the number of audits reviewed by committees and how frequently we are asked to appear at committee hearings to elaborate on our findings. We have been asked to testify at many hearings—around 39 a year on average, with a high of 64 one year—by the Public Accounts Committee and other committees, including some Senate committees. We also survey Parliamentarians periodically to gauge their reaction to the work of the Office and we meet with them to discuss their interests. Our feedback from Members has been positive.

For the 2009–10 and 2010–11 fiscal years, the Office decided to submit our reports to Parliament twice a year—once in the spring and once in the fall—rather than three times a year. We believe this will give Parliament more time between reports to hold hearings, while still providing Members with the information they need to hold the government accountable for its use of public funds.

The Public Accounts Committee has used its hearings on our reports to require increased accountability from the government. For example, it may follow hearings with its own reports tabled in the House with recommendations to the government. Further, in the past the Committee requested that departments appearing at its hearings on our reports provide action plans for implementing our recommendations. Today, the Committee requests such action plans from all departments that we audit.

Financial audits. While our performance audit reports are the most visible to Canadians, financial audits represent almost half of our work. Our audit of the Public Accounts is probably the largest financial audit in Canada, encompassing more than 175 federal organizations, total revenues of nearly \$220 billion in March 2010, and more than \$300 billion in financial assets.

Financial audits of the federal government are similar to those done in the private sector, but with two additional components. First, they may include an opinion on whether transactions examined by the auditors conform to applicable laws and regulations. And second, I report on any other matters that arise in the course of our financial audits that I think should be brought to the attention of Parliament.



After a parliamentary committee hearing

The Public Accounts of Canada, the government's summary financial statements, are the most important accountability documents prepared for Parliament by the government. They are also important to anyone who uses the government's financial statements for a reliable picture of its financial position—for example, financial markets and trading partners.

Each year, I provide an opinion on whether the Public Accounts are presented fairly in accordance with the government's stated accounting policies, which conform with Canadian generally accepted accounting principles.

I am pleased that over the course of my term, I have seen government increasingly recognize the importance of good financial management. In each of my ten years as Auditor General, I have been able to issue a clean opinion on the Public Accounts. A clean opinion—that is, without qualification—tells users that the figures are reliable and present a fair picture of the government's financial position. This is a significant accomplishment—governments in few countries achieve an unqualified opinion.

Special examinations of Crown corporations. Our audit work in Crown corporations is important for Canadians because these firms serve public as well as commercial objectives and represent a huge swath of government spending. At the end of 2009,

Crown corporations managed more than \$350 billion in assets. Special examinations of Crown corporations are a form of performance audit that includes the entire corporation. The Auditor General provides an opinion on the management of the corporation as a whole.

The relevance of a special examination—aside from its important accountability functions under the *Financial Administration Act*—is the independent assurance it provides to a Crown corporation's board of directors that the corporation has systems and practices in place to ensure that its assets are safeguarded and controlled; its resources are managed economically and efficiently; and its operations are carried out effectively. Special examination reports also bring opportunities to the board's attention for improvement.

In one of our 2008 reports to Parliament, we published a chapter on special examinations. Each year since then, in one of our reports we have presented the main points of special examinations carried out during the year. Overall, we have found that management systems and practices in most Crown corporations are generally sound.

Unlike our performance audits of federal departments and agencies, special examinations have only recently been the subject of parliamentary hearings. Because special

examination reports are now required to be provided to the responsible Ministers and to be made public within 60 days, they represent an opportunity for parliamentary committees to question Crown corporations about their operations and hold them to account for how well they serve their public objectives.

Environmental and sustainable development issues. The position of Commissioner of the Environment and Sustainable Development was created by Parliament in 1995 as part of our Office, with an emphasis on reporting on government's sustainable development strategies and on Ministers' responses to environmental petitions from Canadians.

The Commissioner's function was well established by the time I was appointed Auditor General, and that enabled us over the past decade to complete about 50 performance audits of environmental issues that are important to Canadians. These range from air and water quality to climate change, hazardous spills, species at risk, and a host of others.

Recent legislation increased the Commissioner's responsibilities to include, among other new duties, reporting on government's progress in implementing climate change plans and on the extent to which federal departments have contributed to meeting the targets and goals set out in the Federal Sustainable Development

Strategy (see page 4 for details on the legislative changes to his responsibilities).

In its 2007–08 report on our environmental and sustainable development practice, an independent Green Ribbon Panel of expert advisors made a number of recommendations. Among others, it recommended that our Office advance different aspects of practising sustainable development and reaffirm its importance.

We have used the Panel's recommendations to strengthen our focus on environmental and sustainable development and help improve its practice in government. For example, in March 2010 the Commissioner issued **“Managing Sustainable Development,”** a discussion paper that provides senior government officials with examples of practices and analytical techniques that will help them put sustainable development into practice.

I consider the Commissioner's work an integral part of our mandate. Our environmental and sustainable development auditing is a crucial aspect of the way we serve Parliament and Canadians.

Reports to territorial legislatures. The Auditor General of Canada is also the legislative auditor of the Yukon, Northwest Territories, and Nunavut governments. For many years, we confined our work to auditing their financial



Commissioner of the Environment and Sustainable Development Scott Vaughan, and Auditor General of Canada Sheila Fraser

“Managing Sustainable Development” is available on the Office of the Auditor General of Canada website (www.oag-bvg.gc.ca).



Visiting an audit site in
the Northwest Territories

statements and sometimes issuing reports on other matters, derived from that work. However, in 2005 and each subsequent year, we have also carried out performance audits of territorial government programs and activities. In our long-term planning process, we have identified the various government programs we plan to audit over the next five years. We believe we are now better serving the three territorial legislative assemblies.

Our opinions on the financial statements of the territorial governments are published annually in their public accounts. Our performance audit reports and our financial audit reports are published and presented to the territorial legislatures. The performance audit reports are discussed in hearings of the Yukon Standing Committee on Public Accounts, the Northwest Territories Standing Committee on Government Operations, and the Nunavut Standing Committee on Oversight of Government Operations and Public Accounts.

I have attended most of the hearings on our reports, and I have seen that there are opportunities in the North for our work to make a real difference by highlighting the impact of underlying issues on the delivery of programs and services. We have also seconded staff to Nunavut to assist in developing capacity. From the positive way our reports are received and the requests we get to do additional work, it is clear that our audits are relevant to members of the

legislative assemblies, government workers, and residents of the territories, all of whom are more or less directly affected by the programs we audit—for example, health care, housing, child and family services, and education.

Continuously improving the quality of our work

When we talk about the quality of our work, we mean work that complies with professional audit standards and is accurate, thorough, reliable, timely, and useful to Parliament, government, and the people of Canada. Accurate, reliable, comprehensive information is the basis of constructive public discussion and understanding.

In the past ten years, we have made a significant investment in the infrastructure of the Office—our human capital and our audit methodology and tools—and I believe that among national audit institutions we are viewed as a global leader in legislative auditing. However, we cannot rest on our accomplishments: to continue being seen as a global leader we need to improve continuously, and we have taken a number of actions in that regard.

For example, to ensure that our audits are carried out in accordance with legislative requirements, professional standards, and our own policies, we have developed a quality

management system (QMS) that is updated as these requirements change. The QMS applies to all of our audit work: performance audits, special examinations, and annual financial audits.

Up-to-date audit standards. The Office ensures the quality of its audit work by following professional auditing standards. In Canada, these are set by the Auditing and Assurance Standards Board of The Canadian Institute of Chartered Accountants. The Office also draws on the standards and practices of other disciplines such as statistics, engineering, economics, and the social sciences.

In the past few years, the accounting profession has issued a number of new accounting and auditing standards. Many of the new requirements were introduced in response to concerns about corporate reporting and a series of corporate failures worldwide. These new standards require increased reporting and disclosure by the entities we audit and have added complexity to our work as auditors. We have devoted considerable time and effort to adapting to these changes.

Internal assurance of audit quality. Every audit undergoes a number of reviews to ensure its quality. For example, each high-risk audit is subject to a concurrent review by a quality reviewer selected from among senior auditors in the Office. Audits of every type also undergo cyclical reviews by an independent group in

the Office to provide assurance that they were carried out in compliance with our quality management system.

Relationships with other audit

organizations. Strong relationships with other audit organizations contribute to the quality of our work. On the national level, the Office plays an active role in the Canadian Council of Legislative Auditors, which is made up of the federal and provincial audit offices. We have carried out audit work in conjunction with some provincial audit offices, which enabled us to report to our respective legislatures with a broader look at issues of shared federal–provincial jurisdiction than would otherwise have been possible.

Through this work, we saw an opportunity to share our capacity with the provincial audit offices. We have established a National Professional Practices Group in our Office to provide technical accounting and auditing advisory services and training support to our provincial counterparts.

On the international level, in addition to our work on INTOSAI, the Office also meets regularly with a Global Working Group of 19 auditors general. Through this international contact, the Office strengthens legislative audit by sharing best practices and major new initiatives in public sector auditing and accountability reporting.



Arriving in Mali to meet
with the Auditor General



A day at the office

We recently participated with the national audit offices of 13 other countries in a coordinated international audit of climate change management. The Commissioner of the Environment and Sustainable Development also plays an active role in INTOSAI's Working Group on Environmental Auditing, which the Office chaired from 2001 to 2007. The Working Group aims to improve the use of auditing for environmental protection.

Constructive relations with audit entities.

We recognize that good relations between audit staff and the organizations we audit are built on respect and trust. Where good relations exist, both parties to the audit benefit. Audits are conducted more smoothly, findings lead to improvements—often while the audit is under way—and parliamentary committee hearings are focused on the most important matters.

In regular surveys of the organizations that we audit, we have generally received high ratings for professionalism, clarity of objectives and criteria, open communications during the audit, and willingness to discuss concerns.

We recognize and understand the importance of maintaining and enhancing an effective relationship with the organizations that we audit. We have developed and issued an information package aimed at addressing their questions by clarifying the audit process and the expectations

surrounding it. On the whole, I believe our relations with the organizations we audit are very good at all staff levels.

Qualified, dedicated professionals. A crucial aspect of the quality of the Office's work is the calibre and professionalism of its staff. Our people are highly qualified in their fields and bring a rich mix of academic disciplines and experience to their work. They include accountants, engineers, lawyers, management experts, information technology professionals, environmental specialists, economists, historians, and sociologists. All adhere to a strict code of values, ethics, and professional conduct.

Employee satisfaction is an essential factor in work quality. We carry out an employee satisfaction survey every two years and follow up with a plan for management action, developed with input from employees, to resolve issues that the survey has identified for improvement. Employees are kept informed of the actions taken. The 2010 survey showed that employee engagement remains high, with 89 percent of staff proud to work for the Office, 85 percent inspired to give their very best, and 80 percent motivated to go beyond their formal job duties. Staff members indicate that their jobs make good use of their skills and abilities and that they have the authority they need to do their work.

Over the past ten years, we have emphasized the importance of a healthy balance between people management and product management. Since 2005, for example, 50 percent of managers' performance pay has been tied to how they manage people. For the past four years, we have been named one of Canada's top 100 employers.

However, an engaged and satisfied workforce does not just emerge out of the mist, and it cannot be taken for granted. The questions that we and other employers face today are evolving as the workplace presents new choices. What do today's young professionals expect in a job, for example? In a dynamic labour market, how many young auditors recruited by the Office will stay long enough to become a source of corporate knowledge and experience? While our recruiting strategies have been successful in attracting the people we need, keeping our highly qualified staff energized and engaged in the face of competition for their services will be a challenge in the future.

Communicating our audit findings clearly

We have made a number of changes in how we communicate the results of our performance audits. Our definition of a successful performance audit includes clear communication of audit findings. Our emphasis on clear messages stems from our conclusion

that an audit can be carried out to the highest professional standards but serves no purpose if the findings and why they matter are not clear to those who use the audit reports.

As part of communicating clearly, we introduced improved Main Points in each audit report to tell readers briefly, in clear language, what the audit looked at, why the issues are important, and the key audit findings.

We also reconsidered our approach to following up on previously reported audits. We decided that one of our reports each year would be a Status Report, devoted exclusively to finding whether the government's progress in response to our previous recommendations has been satisfactory or unsatisfactory. We select previous audits for follow-up based on their significance, and we examine areas where government has made commitments in response to our recommendations.

The status reports have been well received from the start; members of the Public Accounts Committee have told us that it is now immediately clear to them when departments have done what they said they would do and when they haven't, which enables the Committee to focus on the areas where its involvement can have more impact. At the same time, departments have said they appreciate the public acknowledgement when they make satisfactory progress or resolve problems identified previously.



"International Peer Review of the Office of the Auditor General of Canada" and "Response to the 2010 Peer Review Report" are available on the Office of the Auditor General of Canada website.

The Status Report is one way of answering the question that Parliamentarians and members of the public sometimes ask: Does government ever fix any of the problems we identify? Yes, in many cases it does, and the Status Report is our opportunity to give credit where it is due and to confirm that our audits do have an impact.

Today, we view every audit as a corporate product to be reported with a common look and feel, following consistent, Office-wide standards. To achieve this, we made communications an integral part of the audit process. Writing clear reports is now considered part of our audit methodology, and Parliamentarians have given us high marks for the clarity of our messages.

Being transparent and accountable

I believe that our credibility is our most important asset, and it hinges on our willingness to be transparent and accountable.

One misconception about the Office that I have encountered from time to time is that we account to no one. In fact, we are accountable to Parliament, and we take that relationship and our role in maintaining it seriously. That awareness permeates the Office culture.

Each year, our financial transactions are audited by an accounting firm appointed by the Treasury Board, and the report on that audit is presented to the House of Commons.

Like every other federal organization that operates with funding appropriated by Parliament, we submit Estimates documents each year; ours are referred to the Public Accounts Committee. We appear before the Committee at hearings on our report on plans and priorities to set out our spending plans for the coming year; and at hearings on our performance report to account for how we spent our funding the previous year.

In addition, at our request we underwent a peer review of our audit practices in 2009 by an international team led by the Australian National Audit Office. The purpose of the review was to assess whether our quality management system is designed to ensure the quality of our audits, and whether we are implementing it effectively.

While we had undergone peer reviews in 1999 and in 2003–04, this was the first such review of the Office to include all of our financial audit, performance audit, and special examination practices as well as our key audit support services. I believe this was one of the most extensive peer reviews of a legislative audit office that has ever been done.

The Public Accounts Committee was involved in the process: members of the peer review team met with the Committee before beginning the review to discuss its scope and objectives and to obtain Committee members' views on the planned approach.

The lead reviewers also debriefed the Public Accounts Committee once the review was completed. To close the accountability loop, we provided the Committee with our action plan for making the improvements suggested by the reviewers. In the interests of transparency, we made the report and our response available to the public on our website when it was tabled in Parliament, and provided an updated response in March 2011.

Also in the service of transparency, we voluntarily posted the hospitality and travel expenses of senior staff on our website before the existence of any requirement to do so.

We have worked to create a corporate culture of openness about the information that the Canadian public is entitled to receive. We have promoted routine disclosure and active sharing of information, bearing in mind that the *Access to Information Act* requires us to refuse to disclose information we receive in the course of an audit. This is to avoid compromising our ability to obtain confidential and sensitive information we may need to carry out our work.

The Office is also subject to scrutiny by the Official Languages Commissioner on language issues, by the Public Service Commission on staffing practices, by the Privacy Commissioner on adherence to the *Privacy Act*, and by the Canadian Human Rights Commission on employment equity.

We are well aware that we must be willing to play by the same rules as the public servants in departments and agencies that we audit if we are to be credible. We look at being transparent and accountable as an opportunity and a responsibility to demonstrate the values of our democratic institutions and to lead by example.

Conclusion

In many ways, this has been a remarkable decade in the history of the Office. Throughout the significant changes the country has seen—in Parliament, in government, in society—the value of the Office as an independent institution that supports our parliamentary democracy has remained.

To Canadians who look at government with a jaundiced eye and tend to believe that our negative audit findings—those that grab media attention—tell the full story, I would say that our institutions are as sound as the integrity of their people—and Canadians are fortunate in this respect. We have a tradition of dedicated, non-partisan professionals in the public service whose values and ethics have kept our institutions strong. I have seen this tradition played out firsthand throughout my term as Auditor General.

The Office was a strong institution when my term as Auditor General began, and I believe it has grown stronger. We have adapted well to



change, but looking to the future, the Office will need to continue evolving in response to new challenges that arise. It will also need to remain alert to the environment in which it functions.

To do its work properly, the Office of the Auditor General has to be credible; and to be credible, it has to be independent. The Office's independence is fundamental to its ability to serve Parliament. I believe that on the whole, the mechanisms in place to ensure the independence of the Office are sound. At the same time, however, I believe that the Office must actively protect its independence.

For example, it must continue, with other Agents of Parliament, to support the formal adoption of an appropriate funding arrangement, one without real or perceived influence on its ability to fulfill its duties. And while we are pleased that our right to obtain information required for audits has been clarified, the Office will need to be alert to any encroachment on that legislated right.

The government, Parliament, and the Auditor General each have distinct powers and responsibilities in our Canadian system. But they share a common interest in a well-managed and accountable government. Working together, they can improve both the management and the accountability of government for the benefit of all Canadians.

I encourage my successor to maintain the close relationship with Parliamentarians that the Office currently enjoys. This can be a challenge, given the roughly 30 percent turnover of Members with each general election. But maintaining that relationship is an important part of what the Office does to ensure that Members understand how they can use our work for the public good.

I have come to know and admire many Parliamentarians and many public servants. I continue to be impressed by their knowledge and expertise, and their commitment to public service. Many are among the brightest men and women I have worked with in my career, and I thank them for their support and cooperation over the past decade.

I acknowledge the contribution of the many people who have served with me as employees in the Office of the Auditor General; their names appear at the end of this report. I thank them for their professionalism and dedication in rising to the challenges that have faced us.

I consider it a privilege to have served as Canada's tenth Auditor General. I feel deeply honoured to follow a long line of distinguished Auditors General who have served Parliament and Canadians so ably in the past, and I believe the Office is well positioned to meet whatever challenges the future may hold.

Staff of the Office of the Auditor General (2001–2011)

Abbott, James	Aucoin, Marc	Bédard, Patrick	Bibeau, Jocelyne	Boucher, Lisa	Buechler, Matthew	Charbonneau, Louise
Abbott, Roberta	Audette, Shawn	Bédard, William Phillip	Bigelow, Donna	Boucher, Louise	Bui, Loan-Anh	Charbonneau, Patrick
Abdelghaffar, Wagdi	Auerbach, Lewis	Bégin, Marie-Geneviève	Billiald, Sarah	Boudens, Jennifer Lynn	Bunko, Vanessa	Charbonneau, Véronique
Abgrall, Riowen	Austin, Navroze	Bégin, Patricia	Binette, Audrey	Boudreau-Jeanneau, Margot	Bureau, Sébastien	Charest, Hélène
Abramson, Brenda	Avarello, Marianne	Begley, Amy	Bisaillon, Francine	Boudreau, Annie	Burger (Sheikh), Tanya	Charette, Estelle
Adams, Nancy	Awada, Firyal	Beitel, Kara	Bisson, Gilberte	Boudreau, Sarah	Butler, Joanne	Charles, Judith
Affleck, John	Bach, Theresa	Belair, Andrée	Bisson, Louis	Boudreau, Sophie	Cabana, Mélanie	Charron, Anne
Ahinful (Massunken), Marie-Ange	Baker, Joyce	Bélanger, J. Marc	Bissonnette, Céline	Bouffard, Lydie	Cadieux, Sandra	Charron, Christopher
Aird, Rebecca	Balison, Christopher	Bélanger, Jean-François	Bissonnette, Francine	Bouffard, Marie-Josée	Calhoun, Christopher	Charron, Diane
Alain (Rainville), Louise	Banez, Veronica	Bélanger, Kathy	Black, Shannon	Boulanger, Christine	Callaghan, Chris	Charron, Jessica
Albright, Patricia	Barber, Gary	Béliveau, René	Blair, Claudette	Bourbonnais, Sylvie	Campbell, Antonine	Charron, Julie
Albu, Jared	Barnoti, Aline	Béliveau, Sophie	Blais, Gilles	Bourgeois, Daniel	Campbell, Colin	Charron, Monique
Alexakis, Angela	Baron, Justin Philip	Bell, Rebecca	Blais, Sylvie	Bourne, David	Campbell, Dawn	Chartier, Brigitte
Alexander, Katherine	Barr, Stuart	Bellefleur, Claude	Blakely, Janet	Boushey, Romeo	Campbell, Erin	Chartrand, Claude
Alford, Shannon	Barrados, Maria	Bellehumeur, Adrienne	Blanchard, Annik	Bouthillette, Ève-Lyne	Campbell, Ian	Chartrand, Josée
Alie, Micheline	Barrett, Frank	Benard, Elyse	Blanchard, Marcel	Boutin, Daniel	Campbell, Kevin	Chartrand, Martine
Allen, Christine	Barrett, Katherine	Bennett, Julie	Blanchette, Annie	Bowman, Mitchell	Campbell, Ronald	Chartrand, Nathalie
Amadio, James	Barrette, Joël	Benoit, Paul-André	Blendovskyj, Oleksiy	Boyd, Gregory	Campeau, Isabelle	Chauret, Vick
Ammari, Zakia	Bartley, Devon	Berger, Chantal	Blom, Jason	Bradshaw, William	Campeau, Serge	Chen, Sophie
Amyotte, Sylvain	Bartolini, Tina Julie	Bergeron, Chantal	Blouin, Michel	Branchaud, Annie	Campo, Aurora	Chenail-Trépanier, Joanne
Andayo, Irene	Basic, Maryanna	Bergeron, Collin, Laurent	Boch, Erika	Brazeau, Yannick	Canning, Darren	Cheng, Nancy
Anderson, Candace	Bastarache, Julie	Bergeron, Julie	Boiteux, Johanne	Breton, Geneviève	Caouette, Marc	Chevrier, Rose-Marie
Anderson, Robert	Bastien, Miguel	Bergeron, Marie	Bolduc, Stephanie	Bretzlaff, Brian	Carabineanu, Anda	Chiasson, Johanne
Andrade, Danice	Batalla, Denise	Bergeron, Rachel	Bolduc, Vicky	Briand, Pauline	Cardinal, Lucie	Chou, Rick
Anglin, Linda	Battistin, Bernard	Bergin, Ronald	Bonder, Theodore	Bridgewater, Laura	Carey, Valerie	Choudhury, Tanya
Angrand, Emmanuel	Bayne, Suzy	Bernard, Carole	Bonnell, Elizabeth	Brière, Christine	Carignan, Michael	Chouinard, Régent
Antoniazzi, Karla	Beauchamp, Marie-Noëlle	Bernard, Melanie	Bonnet, Jasmine	Brigandi, Anthony	Carisse, Noël	Chow, Vincent
Anttila, Eric	Beauchamp, Tara	Bernard, Sophie	Booth, Jeanette	Brisebois, Richard	Carkner, Janice	Chrétien, Lynne
April, Sebastien	Beaudin, Robert	Bernardi, Sonia	Booth, Margot	Brisson, Brian	Caron, Janique	Christie, Aidnan
Apt, John	Beaudoin, Janice	Bernier-Dupont, Marie-Gabrielle	Boroumand, Nikoo	Britt, Barbara	Caron, Stéphanie	Christie, Jeff
Arbour, Stéphane	Beaudoin, Mathieu	Berthelette, Jérôme	Borowy-Borowska, Katarzyna	Brittain, David	Carrier, Martine	Chu, Gerald
Archambault, Chantal	Beaudry, Suzanne	Bertrand-Mongeon, Josiane	Borresen, Bjorn	Brodeur, Louis	Carrière, Charles	Chu, Simon
Ardelean, Doinita	Beaulieu, Linda	Bertrand, Louise	Bose, Kathy	Brosseau, André	Carrière, Denyse	Chuck, Melvin
Armstrong, Gibby	Beaulne, Roxanne	Bertrand, Sylvain	Boswell, Samantha	Brousseau, Paul	Carroll, Mark	Cieslik, Charlene
Arsenault, Manon	Beaupré-Moreau, Amélie	Bérubé (Surprenant), Josée	Botelho, Helena	Brown, Carolyn	Carter, Lynda	Clancy, Ryan
Arseneault, Richard	Beauregard, Christine	Bérubé, Annie	Bouchard, Brigitte	Brown, Mandy	Cathcart, John	Clark, Christine
Ashfield, Stephen	Beauvais, Denise	Bérubé, Caroline	Bouchard, Danielle	Brull, Joshua	Cavanagh, Shawna	Clark, Sharon
Ashford, Jocelyn	Bechervaise, Pamela	Bessette, Françoise	Bouchard, Julie	Bruneau, Ève-Marie	Cebry, Gregory	Clark, Trevor
Asimakopoulos, Angelo	Becker, Esther	Best, Marilyn	Boucher, Alain	Bruneault, Lynne	Chagnon, Lucie	Clarke, Susan
Asselin, Christian	Bédard, Julie	Best, Tara	Boucher, Alexandre	Brunette, Claude	Champagne, Isabelle	Clement, Vicki
Atkinson, Paul	Bédard, Marise	Betts, Rowan	Boucher, Jean-Philippe	Brunetti, Meaghan	Chan, Darren	Clennett, Mary
		Bialy, Stanley				

Cléroux, Annette	Curtis, Arethea	Despres, Lucie	Dupuis, Denise	Fortin, Patricia	Gay, Charles	Greenblatt, Ira
Cliche, Dominic	Cushing, Jennifer	Desrochers, Chantal	Dupuis, Isabelle	Fortin, Paul	Geagea, Fida	Grenier, Daniel
Climie, Toby	Cusson, Josée	Devanney, Jill	Dupuis, Lucie	Foster (Iola), Jessie	Gélinas, Johanne	Grondin, Roberto
Cloutier, Jacques	Cyr, Reno	Deveen, Doreen	Dupuis, Véronique	Fournier, Line	Gendron, Catherine	Grous, Ammar
Cluskey, Wayne	Cziffra, Johnathon	Devenny, Kathleen	Durocher, Mary	Fournier, Sébastien	Genest, Yves	Gu, Lan
Coache, Stephanie	Cziffra, William (Bela)	Dheere, Douglas	Dusonchet, Alexis	Fowler, Dawn-Alee	Gervais, Marc-André	Gudziunas-Mankowski, Rita
Coburn, Nicholas	Da Ponti, Marc-André	Dicks Pellerin, Gerard	Dussault, Julie	Fowlow, Patricia-Louise	Gervais, Mélanie	Guevara, Denise
Cochrane, Mark	Dacosta, Carlos	Dignard, André	Dussault, Julien	Fowlow, Paul	Ghaby, Diana	Guibord, Jean
Cohen, Elissa	Dallaire, Louise	Dignard, Patrick	Duvnjak, Dusan	Fox, Amy	Gheorghiu, Iulian (Julian)	Guignard, Pamela
Cole, Marjorie	Dallaire, Véronique	Dinan, Martin	Duvnjak, Milan	Frappier, Julie	Gibb, Sabrina	Guillerm, Violaine
Collins, Nancy	D'amours, Violaine	Dionne, Anne-Marie	Dyck, Jessica	Fraser, Sheila	Gignac, Suzanne	Gulamhussein, Shamira
Comberbach, Laura-Lee	Dan, Alina	Dionne, Marie-Claude	Ebert, Sean	Fréchette, Pierre	Giguère, Mark	Guo, Ying Shi "Annie"
Comparelli, Diana	D'aoust, Robert	Dionne, Mickael	Eddie, Jennifer	Frehs, Jim	Gilbert, Camille	Guyot, Françoise
Cook, Robert	Dar (Lin), Lana	Dodoo, Roberta	El Aoud, Hazar	Frost, Shawn	Gilmore, Alan	Habel, Peter
Coombes, Kristine	Dash, Pusp	Domingue, Richard	Element, Brian	Fung, Kate	Gimpoli, Gabriel	Habibi-Shishawan, Soheil
Corbett, Tom	Dauphinais, Sylvie	Domitrak, Sonia	Elie, Andréanne	Furey, Audrey	Gionet, Adriel	Haddad, Hélène
Corbin, Erin	David, Louise	Dompierre, Martin	Elit, Vincent	Gaba, Madeleine	Girard, Laurie	Haire, Margaret
Cormack, Ross	David, Véronique	Donenfeld-Sherer, Liohn	Elkin, Barry	Gage, Kristian	Giroux, Jean-François	Hamel, Pierre
Cormier, Nadine	Davis, Katie	Donoghue, Paul	Elliott, Kathryn	Gagne, Richard	Giroux, Kirk	Hamilton, Joy
Cossette, Sylvie	Dayal, Rajesh	Dornan, Karen	Emond, Louis	Gagnon, Dany	Glaude, Ernest	Handy, Natanz
Côté, André	De Carle, Phyllis	Doucette, Glenn	Emslie, Michael	Gagnon, Jean-Denis	Godbout, Suzanne	Hannoush, Sami
Cote, Celine	De Champlain, Constance	Doucette, Olivia	Ersline, Line	Gagnon, Marie-Claude	Godbout, Yves	Hansen, David
Cote, Chantal	De Gagné, Lynne	Dowd, Elizabeth	Ethier (Moreau), Karine	Galey, Sherry	Godding, Andrew	Hansis, Derek
Côté, Ghislaine	De Pape, Bryan	Drainville, Linda	Exner, Emily	Gallagher, Kathy	Godin, Michael	Hanson, Chauna
Cote, Marc	De Passille, Elisabeth	Driscoll, Terri Lynn	Fantinic, Dennis	Gamache, Jamie	Goh, Lilian	Hardy, Anne
Cote, Maria	De Rosa, Lisa	Drouin, Isabelle	Felix, Amy	Gamey-Wesch, Ann	Golden, Janice	Harrington, Natalie
Côté, Pierre	De Souza, Maria	Drouin, Paul	Ference, Jason Robert	Garbolinsky, Anne-Marie	Gomez, Susan	Harris, David
Cotnoir, Liliane	Decelles, France	D'sa, Marilyn	Ferguson, Bradley	Garda, Sana	Gorenstein, Joanne	Harris, James
Cotroneo, Frank	Defoy, Sébastien	Dubé, Daniel	Ferguson, J. Andrew	Gareau, Christine	Gorman, Line	Harris, Lisa
Couillard, Geneviève	DeJong, Terrance	Dubé, Louise	Ferguson, Michelle	Garellek, Michael	Gorman, Michelle	Hauck Demorest, Joanne
Coulter, Jennifer-Anne	Delano, Richard	Duchaine, Marie	Fillman, Susan	Garneau, Audrey	Gosselin, Benoit	Hausner, Jolanta Anna
Cousineau, Nathalie	Delisle, François-Pierre	Duffie, Mychele	Fitzpatrick, Jeanette	Garneau, Johane	Goswami, Vineet	Hay, Joe
Couture, Christian	Delorenzo, Terri-Lynn	Dugas Patry, Viviane	Flageole, Richard	Garrett, Manon	Gougeon, Marie-Josée	Hayes, Andrew
Coutner, Benoit	Demacke, Helene	Dugas, Annie	Flanagan, Lori-Lee	Gaudet, Melanie	Goulet, Jean	Hayes, Michael
Craig, David	Demers, Lise	Duguay, Rhéal	Focroulle, Jean-Marie	Gaudet, Serge	Goulet, Nancy	Hazen, Samantha
Crain, Sarah	Denis, Jan-Alexander	Duguay, Véronique	Fong, Michael Shao Hung	Gaudet-Rice, Julien	Graham, Cathy	Hébert, Julie
Crampton, Francine	Derry (Pereira), Cheryl	Duhamel, Liette	Fontaine, Veronyck	Gaudreau, Richard	Graham, Jeff	Hébert, Sophie
Craswell, Lesa	Dery, Christiane	Duhan, Krissie	Ford, Wilson	Gauld, Norma	Grandbois, Gisèle	Heinmiller, Mark
Crites, Glenn	Des Ormeaux, Suzanne	Duk, Theresa	Forsberg, Patricia	Gauthier, Christiane	Grand'maison, Louise	Hellsten, Eric
Cross, Margaret	Deschamps, Sylvie	Dumas, Guy	Fortier, Claude	Gauthier, Julie	Grand'maison, Pierre	Heney, Patrick
Crystal, Stephanie	Desjardins, Ghislain	Dumas, Sylvie	Fortier, Martha	Gauthier, Marc	Grandysh, Colin	Herfindahl, Brent
Cullen, Jennifer	Desjardins, Nathalie	Dumoulin, Patrick	Fortier, Peter	Gauthier, Pascale	Grant, John	Hightower, Drew
Cunningham, Paul	Desjardins, Samantha	Dunn, Viviane	Fortin, Melanie	Gauthier, Vincent	Grecia, Jozen	Hill, Heather
Curry (Sawruk), Christine	Desormeaux, Gerard	Dunning, John	Fortin, Michelle	Gauvreau, Marie-Lynne	Greenberg, Jeff	Hill, Nicholle

Hillier, Roger	Jacques, Michelle	Kelly, Christina	Lacombe, Annelle	Laszlo, Shari	Lesage, Mathieu	Maertens, Peter
Hilton, Harold "John"	Jahangir, Honehr	Kelly, Christine	Lacombe, Luc	Latham, Jennifer	Lessard, Marie-Josée	Mageau, Gisele
Hinchey, Paul	Jalbert, Caroline	Kempf (Gignac), Lyse	Ladouceur, Lysanne	Lau, Rex	Letourneau, Luc	Mahendran, Yathurshan
Hinchliff Milne, Jayne	Jamal, Muddaththir	Kennedy, Adam	Ladouceur, Marc-Antoine	Lau, Robert	Leung, Jeremy	Maheu, Elaine
Hitchinson, John	Janeiro, Louis Manuel	Kennedy, Jordan	Ladouceur, Trevor	Lau, Yat Ming	Leung, Po-lai "Enrica"	Mailhot, Carmel
Hivon, Geneviève	Jarrett, Brandon	Kennedy, Myles	Laferrière, Jacinthe	Lauzon, Nicole	Leveque, Sandy	Maimone, Nina
Ho, Lan	Jarzyna, Ewa (Eva)	Kenny, Darina	Laflèche, Anne-Marie	Lavigne, Chantal	Levesque, Manon	Main, Monique
Ho, Sze Man (Vivien)	Jean, Caroline	Kensitt, Gil	Lafontaine, Ghislain	Lavigne, Sacha	Levesque, Michele	Maisonnette, Lyane
Ho, Wendy	Jellinek, Erin	Kepkey, Mark	Laforest, Lise	Laviolette, Danik	Levita, Anthony	Major, Janet
Hoac, Hoa-Trinh	Jenkins, Linda	Kerrigan, Mary "Katie"	Laframboise, Jenna	Laviolette, Gary	Levita, Leslie	Malboeuf, Patrice
Hobbs, Kathleen	Jennex, Linda	Khalil, Edward	Lafrance, Marc-André	Lavoie, Vanessa	Lewis, Andrea	Malette, Philippe
Hodgins, John	Jobin, Denis	Khan, Sophia	Lafrenière, Jean-Marc	Lawrence, Mark	Liberatore, Anthony Alberto	Malley, Erin
Hogan, Karen	Jodoin, Marilyn	Khoshkhesal, Nabil	Lain, James	Le Bouar, Frédéric	Lin, Ji Xin	Mallory, Christopher
Hogg, Kelsey	Johns, Catherine	Khoshkolgh, Maral	Lajeunesse, Joseph	Le Goff, Philippe	Lindley, Jenna	Malloy, Jonathan
Holloway, Darlene	Johnson Tremblay, Denise	Khoury, Rima	Lajoie-Berube, Elysabeth	Leach, Kimberley	List, Christine	Malouin, Mario
Holmes, John	Johnson, William	Kim, Allan	Lalande, Marc	Lebel, Manon	Liu, Jean	Maltais, Josée
Hong, Mimi	Johnston, Lise	Kimmitt, Desmond	Lalani, Diamond	Leblanc, Elizabeth	Liu, Yongqiang (Victor)	Manchanda, Amipal
Hood, James	Johnston, Norman	King, Brenda	Lalonde, Benoit	Leblanc, Nadine	Livingstone, Catherine	Manels, Sandy
Hopwood, Tom	Jollette, Johane	King, Stefanie	Lalonde, Emmanuelle	Leblanc, Patrick	Lo, Vivien	Manwell, Jennifer
Hoshowski, Dustin	Joly, Sylvie	Kingston, Linda	Lalonde, Louis	Lebrun, Pierre	Lombardi, Gabriel	Maqsood, Shahid
Houle, Nathalie	Jones, Janet	Kirk, Linda	Lalonde, Louise	Leclerc, Annie	Long, Maureen	Marchand, Sylvie
Houle, Sara-Amanda	Joseph, Simone	Kit, Kevin	Lam, Hon Ming	Leclerc, Caroline	Longwell, Margo	Marcoux, André
Houle, Steve	Joyce, Janet	Kochhar, Jessica	Lamarche, Lissa	Lecuyer, Joanne	Loschiuk, Wendy	Marenger, Rosemary
Houle, Véronique	Juneau, Daniel	Kolaski, Kelli	Lamberti, Mary	Leduc, Maxine	Lozada, Dominic	Mariani, Steven
Howe, Jennifer	Juraitis, Nola	Kornienko, Louise	Lamontagne, Daphné	Lee, David	Luc, Jean-François	Marier, Catherine
Hubley, Paul	Kahlon, Hermanjeet	Kravec, Michael	Lamoureux, Adèle	Lee, Kuok Wai	Lucena, Alexandre	Marier, Daniel
Hudebine-Derstroff, Jennifer	Kalt, Stephanie	Kresinski, Katrina	Landrath, Sharon	Lee, Lucia	Ludwig, Katherine	Marleau, France
Hudon, Julie	Kapoor, Savita	Ku, Joyce	Landreville, Lyn	Lee, Richard	Lue, Tracey	Marquis, Jacques
Hum, Jennifer	Karner, Elisabeth	Kuhnappel, Manfred	Landry, Anne-Marie	Lee-Shanok, Cyril	Lund, Andrea	Marsolais, Isabelle
Hum, Rose	Karpman, Marla	Kunze, Raymond	Landry, Jean	Lefevre, Jocelyn	Lundy, Jean-Marc	Martel, Melanie
Hummell, Kimberley	Kasurak, Peter	Kuttner, Amos	Landry, Joyce	Lefevre, Mathieu	Lurette, Claude	Martel, Tammi
Huot, Serge	Kaul, Tanya	Kwok, Yin Mei	Langlois, Jean-Michel	Legault, Pascale	Ma, Joe	Martin, Catherine
Hupe, Sylvie	Kay, J. Stephen	Kyle, Kathryn	Lanthier, Miguel	Legrand, Marc	MacBeth, Greg	Martineau, Philippe
Hurdle, Linda	Kay, Jennifer	La France, Paul	Lanthier, Normand	Legras, Guy	MacDonald, Christopher	Martire, Joe
Husband, Rebecca	Kaye, Vivien	La Salle, Christine	Lapalme, Catherine	Legresley, Tina Lise	MacDonald, Patricia	Masse, Paul
Hussey, Anita	Kealey, James	La Salle, Marie-Claude	Lapierre (Beath), Amanda	Lehoux, Yan	MacDonell, Peter	Massicotte, Micheline
Hutchinson, Nicole	Kearley, Carl	Labaky, Mario	Lapierre, Mylène	Leighton, Barry	Machnik, Frank	Mathieu, Carolle
Ianni-Lucio (Mannarino), Sonia	Kearney, Susan	Labelle, Denis	Laplante, Maurice	Lelievre, Annie	Macinnis, Peter	Matsumura, Ryan
Ilboudo, Pascal	Kearney, Tyleen	LaBossière, Joanne	Laporte, Roxanne	Lelik, Julia	MacLean, Deborah	Matte, Étienne
Imbeau, Irène	Keates, James	Lacasse, Julie	Lapp, Leslie	Lemieux, Stefany	MacLellan, Clyde	Matthews, Sheri
Irving, David	Keen, David	Lacasse, Marcel	Laroche, Sylvie	Lennox, Andrew	MacLennan, Sean	Maxwell, Neil
Jacksis, Mary-Jo	Kehoe, Susan	Lacasse, Vicki	Larocque, Chantale	Leon, Chantal	MacMillan, Dale	Mayer, Mane Ann
Jacob, Debbie	Kelley, Andrée	Lachapelle, Jean-Philippe	Larose, Jacqueline	Leong, Michael	MacMillan, Susan	Mayes, Lance
Jacobs, Kevin	Kelly (Shannon), Marsha	Lacharity (Carson), Jennifer	Larsen, Erin-Lee	Lépine, France	MacNeill, Donald	Mayne, John

Mayrand, Nelson	Melzer, Veronika	Morales, John	Nickner, Frederic	Penney, Marion	Provencher, Eric	Rivest, Stéphane
Maziade, Jacques	Ménard St-Onge, Chantal	Moreau, Ginette	Nordhoff, Tacita	Pepin, Jacinthe	Purves, Thomas	Robert, Denis
McAulay, Louis	Ménard, Yvon	Morgan, Soonim 'Sue'	Norgaard, Lars	Perkins, Brian	Qu, Chieh Wei	Robert, Michelle
McBain, David	Menendez, Roberto Daniel	Morgan, Steven	Norman, Helen	Perkins, Jessica	Quesnel, Richard	Robillard, Étienne
McCalla, Carol	Mercier, Chantale	Morin, Chrystal	Norman, Karen	Perkins, Jessica	Racicot, Cathy	Robinet, Karine
McCammon, Cindy	Mercier, Isabelle	Morin, Diane	Normand, David	Perreault, Chantale	Racine, Serge	Robins, Geoffrey
McCarville, Ryan	Meredith, Colin	Morin, Jean-Pierre	Ntalikure, Jacqueline	Perri, Vincenzo	Rafuse, William	Robinson, Anthony
McCormick, Corey	Mersich, Dana	Morin, Louise	O'Brien, John	Perrier, Josée	Rahho, Naima	Robleh, Mohamed
McCuaig, James	Mervitz, Caron	Morrin, Lynne	O'Byrne, Julie	Perron, Luc	Rais, Majda	Rochette, Lucie
McCullough, John	Metza, Elisa	Morrison, Peter	O'Connell, Brian	Perry, Benoit	Rashed, Omar	Rochon, Richard
McDonald, Sylvie	Meunier, Nicole	Morse, Paul	O'Connor, Nicolette	Perry, Christopher	Raskin, Ian	Rodrigue, Julie
McDonnell-Alégre, Caroline	Meyers, Mita	Morton, Jennifer	Odumo, Thomas	Petitclerc, Josée	Rattray, David	Roger, Christine
McDuff, Johanne	Michaud, Chantal	Morton, Patrick	O'Grady, Bridget	Pfeiffer, Sarah	Rauf, Adnan	Romaguer, Boris
McElhone, Robert	Michaud, Paul	Mroz, Marcin	Olsen, Charelle	Pharand, Carolyn	Rawlings, Gail	Rose, Kristann
McEvoy, Julie	Michaud, Valerie	Mudge, Alison	Orr, Ryan	Phillion, Adam	Ray, Cathy	Rose, Laurie
McGillis, Lise	Mickle, Angus	Mughal, Haleem	O'Shaughnessy, Shailagh	Phillips, James	Raza, Abid	Ross, Andrew
McGillivray, Kevin	Mikes, Ester	Mukuria, Daniel	Otis, Louiselle	Picard, Megan	Reda, Monica	Ross, Dany
McGlashan, Lindsay	Miles, Randy	Mullins, Kathryn	Ouellet, Marc	Pichard, Renée	Reed, John William	Ross, Susan
McGrath, John	Millaire, Claudette	Munroe, Elisabeth 'Betsy'	Ouellet, Marc	Pichette, Martin	Rego, Lorraine	Rossetti, John
McInnis, Carrol	Millaire, Erik	Murphy, Joanna	Ouellette, Sylvie	Pickup, Michael	Reilly, Rebecca	Rossetti, Katherine
McKay, Gerald	Millar, Craig	Murphy, Raymond	Owo, Alberta	Pierce, Leigh	Reinhart, James	Roth, Amanda
McKenna, Daniel	Miller, Heather	Murphy, Taylor	Pace, Crystal	Pilon, Louise	Renstad, Rosemary	Roussel, Alain
McKenzie, Jaime	Miller, Melissa	Musselman, Richard	Page, Dominique	Pilon, Paul	Reperto, Joseph	Routliffe, Arthur
McKenzie, James	Miller, Sophie	Musycsyn, Nicole	Paille, Julie	Pilote, Véronique	Reyes, Aurelio	Rowe, Michelle
McKinley, Kelly Ann	Milne, Chad	Muysson (Amelung-Creighton), Melissa	Panchal, Kelly	Plant, Vicki	Rhéaume, Paul-Henri	Roy, Alain
McLaughlin Gauthier, Manon	Mindell, Shayla	Myers, Alexander	Pang, Tom	Plouffe, Jean-Pierre	Ricard, Louise	Roy, Denis
McLaughlin, Michael	Minto, Shahid	Nadeau, Sophie	Papineau, Neil	Plouffe, Marie-Claude	Ricard, Lyse	Roy, Diane
McLeod, Glen	Mirza, Adnan	Nadon, Normand	Paquette, Caroline	Poirier, Eric	Ricard, Sylvain	Roy, Ghislaine
McLeod, Jennifer	Mirza, Sophia	Nagasaka, Tosh Masuo	Paquette, Daniel	Poirier, Shawn	Richard, Francine	Roy, Gilles
McMahon, Marian	Miskew, Arthur	Naim, Nathalie	Paquin, Claude	Poirier, Stéphanie	Richard, Pierre	Roy, Hélène
McManaman, Heather	Mitchell, Maureen	Nappert, Marie-Soleil	Paré, Nicolas	Poitras, Gaetan	Richard, Hélène	Roy, Jeffrey
McMullin, Cheryl	Moeller, William	Nash, Carla	Paré, Sylvie	Polan, Patrick	Richer, Brigitte	Roy, Joëlle
McNamara, Beth Anne	Moenting, Henno	Nassef, Omnia	Parent, Louise	Polselli, Chris	Rideout, Kara	Roy, Johanne
McNeil, Robert	Mogin, Branislav	Nath, Advit	Parent, Pierre	Poole, Andrea	Ridley, Suzannah	Roy, Lyne
McRoberts, Hugh	Mojgani, Susan	Neilson, Barry	Paris, Nancy	Pooley, Maria	Riel, Steve	Roy, Marie-Josée
McWade, Morgan	Mongeau, François	Nelson, Kathryn	Parise, Jean-Charles	Potter, Kevin	Rikhtegar, Kaveh	Roy, Michelle
Meagher, Tammy	Montgomery, Laurie	Nelson, Stephanie	Parson's, Andre	Pound, Marjorie	Riopelle, Mary	Roy, Mireille
Medeiros, Steve	Montmarquet, Annie	Nerbonne, Monique	Pearson, Darlene	Pregent, Odette	Riou, Marie-Ève	Roy, Nadine
Mcghji, Rahim	Montpetit, Chantal	Neubauer, Brian	Pearson, Paul	Prescott, Jacques	Rioux, Julie	Roy, Robyn
Meikle, Robyn	Montpetit, Colette	Neville, Wendy Anne	Pelland, Robert	Prigoci, Andrei	Risbud, Anil	Roy, Yvon
Meilleur, Susan	Moore, Derek	Newcombe, Rodney	Pelletier, François	Prins, Jennifer	Rita, Denise	Rozon, Lisa
Melancon, Carole	Moore, John-Patrick	Ngoun, Anupheap 'Yan'	Pelletier, Jean-Claude	Pritchard, John	Rita, Melanie	Rubin, Martin
Melanson, Albert	Moore, Stephanie	Nguyen, Loc	Pelletier, Julie	Proulx, Claude	Rivard, Annick	Rubenstein, Daniel
Melanson, Paul	Moorhead, Suzanne	Nguyen, Minh-Duc	Pelletier, Rose	Proulx, Isabelle	Rivest, Christian	Rudyk, Marcus

Rulinda, Jean-Marie	Serrurier, Isabelle	Smith, Michelle	Swerdfager, Cecile	Tonchin, Diane	Veroukis, Stasa	Williams, Donna
Rushton, Marilyn	Shadid, Ziad	Smith, Paul	Swiderski, Tina	Toner, Janice	Viau, Louise	Williams, Lisa
Russell-Laforest, Meagan	Shaffran, Rona	Smith, Richard	Sytsma, Brooke	Toor, Arshad	Viau, Marie-Ève	Williams, Marie
Ruthman, Gregg	Shannon, Michael	Smith, Stuart Chandler	Tacconelli, Guiseppe (Joe)	Toteva, Kalina	Vicente, David	Williamson, Graeme
Ryan, Francine	Shaw, Anthony	Soares, Anthony	Tai, Man Wah (Bryan)	Toulouse, François	Victorin, Roberto	Wilson, Judith
Sabo, Donnalù	Shaw, Donna-Lee	Sokolowski, John	Taillon, Marie-Claude	Tran, Huyen	Vienneau, Aline	Wilson, Patricia
Sabourin, Lise	Shaw, Trevor	Somani, Alykhan	Talbot, Lucie	Tremblay, Alexandre	Viens, Caroline	Wilson, Robert
Sabourin, Louise	Shemer, Moriah	Soucy, Sylvie	Tam, Perry	Tremblay, Annie	Villeneuve, Kim	Windatt, Erin
Sachdev, Arti	Shen, Liang	Soulodre, Colette	Tan, Willie	Tremblay, Julie	Villeneuve, Mélanie	Winslow, Donna
Sachs, Lyn	Shier, Dale	Spagnolo, Daniel	Tanton, Stephanie	Tremblay, Lise	Vilon, Reine	Wisniowski, Maria
Sadek, Shereen	Shillabeer, Ellen	Spencer, Timothy	Tardif, Diane	Tremblay, Marie-Ève	Vincent, Brian	Wolanik, Laura
Saeed, Amjad	Shipton, Holly	Spratt, Diane	Taylor, Charlene	Tremblay, Mathieu	Vincent, Marie-Paul	Wolchuk, Ronald
Sahgal, Vinod	Shoemaker, Frieda	Squires, Tammy	Taylor, Frances	Tremblay, Suzie	Vincent, Shawn	Wong, Andy
Salois, Julie	Sidhu, Inderjeet	St. Amant, Michel	Taylor, Julie	Trevethan, Shelley	Voyer, Dominic	Wong, Hoi Ki
Salois, Olivier	Siegel, Brenda	St. Roch, Lise	Taylor, Lawrence	Trigg, James	Vukovic, Stacey	Wong, Kar-Man
Salvail, Michelle	Signorini Harper, Sandra	Stadlwieser, Daniel	Taylor, Marilyn	Tripodi (Gelineau), Chantal	Waddington, Andrew	Wood, Edward
Samman, Ahmad	Silvestre, Ludovic	Stapledon, Christopher	Taylor, Robert	Trottier-Lebel, Hélène	Wah, Ronald	Woodfield, Juliet
Sanford, Amanda	Sim, Eimer	St-Coeur, Julie	Taylor, Stephanie	Trudel, Sylvie	Walczak, Michelle	Woods, Laura
Sanschagrin, Johanne	Simard, Marc	Steele, Dave	Teja, Shahzia	Tubie, Chantal	Walsh, Michael	Wowchuk, Stacey
Sansregret, Alain	Simeoni, Peter	Steele, Richard	Terris, Patricia	Tucker, Kyle	Warner, Neil	Wright, David
Saprai, Inveer	Simon, Mila	Steeves, Daniel	Tessier, Darryl	Tucker, Rhonda	Warren (Wickett), Jacqueline	Wright-Cadieux, Catherine
Saulnier, Pascale France	Simpson, Roger	Ste-Marie, Jean-Marc	Tessier, Gilles	Turcotte, Annie	Warrington, Sarah	Wu, Yan
Saumure, Sylvie	Sims, Patricia	Stephenson, Jeff	Tessier, Marc	Turgeon, Chantal	Warsalee, Rafid	Wylie, June
Saunders, David	Sincennes, Cody	Stern, Esther	Tetreault, Josée	Turner, Suzan	Wasiuta, Harvey	Xu, William
Saunderson, Victoria	Sinclair, Rebecca	Stethem, Sandra	Tétreault, Jean-Luc	Tyman, Wendy	Watters, Mark	Yagnik, Maulik
Savard, Denis	Singh, Jamie	Stewart, Elizabeth	Theaker, Ian	Uptis, Ivar	Watts, Paul	Yeh, Peter
Savard, Julie	Sinotte, Marie-Noëlle	St-Jean, Benoit	Thériault, Annie	Vachon, Marc	Webb, Robin	Yeung, Quentina
Savoia, Natalie	Siouti, Jean-Pierre	St-Jean, Diane	Therriault, Stéphane	Vaghela, Jameel	Webber, Karen	Young, Jocelyne
Schantz, Arnaud	Sirois, Daniel	St-Jean, Dominic	Therrien, Caroline	Vaillancourt, David	Weber, Christian	Young, Randolph
Schwartz, Jo Ann	Siu, Stephen	St-Jean, Michelle	Therrien, Jocelyne	Vaillancourt, Stephanie	Weightman, Mary-Lynne	Young, Ryan
Schwartz, Marvin	Skelly, Michael	Stock, Anthony	Therrien, Suzanne	Vaillant, Simon	Weir, Michael	Ysselstein, Margaretha
Scott, Adrienne	Skippen, Carol	Stock, Gordon	Thibaudeau, Chantal	Valcour, Paul	Wells, Emily	Yu, Chee Yan
Scott, Denis	Sladic, Ben	Stokes, Kevin	Thibeault, Christian	Valente, Roberto	Werba, Sonja	Zafirou, Basil
Seal, Rachel	Slivar, Peter	Storfer, Jay	Thibeault, Diana	Valiquet, Christopher	Wheeler, Glenn	Zamrykut, Randall
Seally, Susan	Sloan, Bruce	St-Pierre, Judith	Thibodeau, Erik	Vallée, Alain	Wheeler, Susan	Zecchino, Lena
Searle, Tiina	Smallman, Caroline	Strong, Mary Anne	Thomas, Casey	Vallière, Isabelle	White, Harold	Zind, Paul
Seguin, Benoit	Smellie, Sheila	Stuetz, George	Thompson, Daniel	Vandenhoven, Frank	Whyte, Lucie	Zorbas, Joanna
Seguin, Benoit	Smith (Bennett), Amanda	Sullivan, Ruth	Thompson, Gerald	Vanier, France	Wickham, Martin	
Seguin, Francis	Smith, Alex	Sully, Hugues-Albert	Thompson, Ronald	Vanjorek, Robert	Wiersema, John	
Seguin, Huguette	Smith, Anne-Marie	Sutherland, Mary-Louise	Thompson, Shawn	Vanker, Jaak	Wileman, Thomas	
Séguin, Lisa	Smith, Donald	Swales, Nicholas	Thompson, Sylvie	Vanstone, Terra	Wilk, Grace	
Séguin, Marc	Smith, Frances	Swanson, Hélène	Timmins, Douglas	Vaughan, 'Scott' Thomas	Willey, David	
Séguin, Marie-Andrée	Smith, Laura	Swarbrick, Kari	Toarta, Mariana	Vecchio, Fiore	Williams, Bruce	
Séguin, Véronique	Smith, Lucie	Sweet, Jonathan	Tomchyshyn, Jodi	Venne, Jean-François	Williams, Cary	

[illegible]

[illegible]

femmes et les hommes les plus brillants et les plus compétents que j'ai côtoyés pendant ma carrière. Je les remercie de leur soutien et de leur collaboration ces dix dernières années.

Je tiens également à souligner la contribution de toutes les personnes qui ont servi le Bureau du vérificateur général à mes côtés. Elles sont nommées à la fin de ce rapport. Je les remercie du professionnalisme et du dévouement dont elles ont fait preuve pour relever les défis qui se sont présentés à nous.

Je me considère privilégiée d'avoir été la dixième vérificatrice générale du Canada et d'avoir succédé aux éminents vérificateurs généraux qui ont ouvert la voie et qui ont si bien servi le Parlement et les Canadiens. Je pense que le Bureau est bien placé pour relever les défis que l'avenir peut nous réserver.



que les fonctionnaires qu'elles emploient sont intégrés – et les Canadiens sont privilégiés à cet égard. Nous avons pu compter, traditionnellement, sur une fonction publique professionnelle, dévouée et sans parti pris, dont les valeurs et l'éthique ont renforcé nos institutions. J'ai vu personnellement cette tradition à l'œuvre pendant mon mandat.

Le Bureau était une institution solide lorsque je suis entrée en fonction, et je crois qu'il l'est encore plus aujourd'hui. Nous avons su nous adapter aux changements. Toutefois, dans une perspective d'avenir, le Bureau devra continuer d'évoluer en réponse aux nouveaux défis qui se présenteront. Il devra aussi rester attentif au contexte dans lequel il fonctionne.

Pour s'acquitter comme il se doit de ses responsabilités, le Bureau du vérificateur général doit être crédible. Et pour être crédible, il doit être indépendant. Le Bureau doit rester indépendant pour servir le Parlement. Je crois, en général, que les mécanismes instaurés pour préserver l'indépendance du Bureau sont efficaces. Néanmoins, je pense que le Bureau doit travailler sans relâche à préserver son indépendance.

Par exemple, il doit continuer, de concert avec d'autres mandataires du Parlement, à appuyer l'adoption formelle d'un mécanisme de financement adapté, libre de toute influence réelle ou perçue sur sa capacité de s'acquitter de son rôle. Et même si nous sommes contents que

notre droit d'avoir accès à l'information requise pour les audits ait été précisé, le Bureau devra faire preuve de vigilance pour éviter toute violation de ce droit législatif.

Le gouvernement, le Parlement et le vérificateur général ont chacun des responsabilités et des pouvoirs distincts dans le système canadien. Ils ont cependant tous à cœur d'avoir en place un gouvernement qui administre bien les affaires publiques et qui est comptable de ses actions. Ensemble, ils peuvent améliorer à la fois la gestion et la reddition des comptes du gouvernement, dans l'intérêt commun de tous les Canadiens.

J'encourage mon successeur à préserver les rapports étroits que le Bureau entretient à l'heure actuelle avec les parlementaires. Cela n'est pas aisé étant donné qu'environ 30 % des députés ne sont pas réélus lors d'une élection générale. Il est primordial cependant que le Bureau soigne ses rapports avec les parlementaires; cela s'inscrit dans le travail qu'il fait pour s'assurer que les parlementaires comprennent comment ils peuvent utiliser les rapports d'audit dans l'intérêt général.

Au cours de mon mandat, j'en suis venue à connaître et à admirer de nombreux parlementaires et de nombreux fonctionnaires. Leurs connaissances et leur expertise, ainsi que le dévouement qu'ils mettent à accomplir leur devoir public, continuent de m'impressionner. Beaucoup d'entre eux comptent parmi les

Les principaux examinateurs ont également informé le Comité au terme de leurs travaux. Pour boucler le processus de reddition de comptes, nous avons transmis au Comité le plan d'action que nous avions élaboré pour réaliser les améliorations suggérées par les examinateurs. Par souci de transparence, nous avons aussi versé dans notre site Web le rapport et notre réponse après leur dépôt au Parlement, et nous avons mis à jour notre réponse en mars 2011. Toujours au nom de la transparence, nous avons commencé à publier les frais de déplacement et d'accueil des cadres supérieurs du Bureau dans notre site Web avant que la divulgation de telle information ne devienne obligatoire.

Nous nous sommes employés à instaurer une culture organisationnelle fondée sur la communication de l'information que les citoyens canadiens sont en droit de recevoir. Nous préconisons la divulgation systématique et l'échange actif d'information, tout en gardant à l'esprit que la *Loi sur l'accès à l'information* nous interdit de divulguer l'information qui nous est transmise dans le cadre d'un audit. Cette restriction vise à préserver notre capacité d'obtenir les renseignements confidentiels et délicats dont nous pouvons avoir besoin pour réaliser nos travaux.

Par ailleurs, le Bureau est assujéti à la surveillance du Commissariat aux langues officielles, de la Commission de la fonction publique du Canada pour ses pratiques de

dotation, du Commissariat à la protection de la vie privée du Canada pour le respect de la *Loi sur la protection de la vie privée*, et de la Commission canadienne des droits de la personne pour les questions d'équité en matière d'emploi.

Nous sommes bien conscients que pour préserver notre crédibilité, nous devons être prêts à suivre les mêmes règles que celles qui s'appliquent aux fonctionnaires qui travaillent dans les ministères et les organismes que nous auditons. Pour nous, faire preuve de transparence et rendre des comptes, c'est non seulement l'occasion d'incarner les valeurs de nos institutions démocratiques et de donner l'exemple, mais bel et bien notre responsabilité.

Conclusion

Les dix dernières années ont été, à bien des égards, une décennie marquante dans l'histoire du Bureau. Au fil des changements importants qui ont touché le pays – dans son Parlement, son gouvernement, sa société –, la valeur du Bureau, à titre d'institution indépendante qui appuie notre démocratie parlementaire, est restée intacte.

Aux Canadiens qui ont une vision plutôt négative du gouvernement et qui pensent que nos constatations d'audit négatives – celles qui retiennent l'attention des médias – révèlent tout ce qu'il y a à savoir sur l'administration publique, je dirai que nos institutions sont aussi solides

démarche d'audit. La rédaction de rapports clairs est désormais enchâssée dans nos méthodes de travail, et les parlementaires nous ont félicités de la clarté de nos messages.

Faire preuve de transparence et rendre des comptes

À mon avis, notre crédibilité est notre plus grand atout. Elle repose sur notre volonté de faire preuve de transparence et de rendre des comptes.

Il m'est arrivé de croiser des gens qui pensent que le Bureau n'est comptable de ses actions à personne. C'est faux. En réalité, nous rendons des comptes au Parlement, et nous prenons cette relation au sérieux, de même que ce nous devons faire pour la préserver. Cette conscience imprègne la culture du Bureau.

Tous les ans, nos opérations financières sont auditées par un cabinet d'experts-comptables nommé par le Conseil du Trésor. Le rapport de cet audit est présenté à la Chambre des communes.

Comme toutes les organisations fédérales financées par des crédits votés par le Parlement, nous présentons chaque année un Budget des dépenses qui, dans notre cas, est soumis à l'examen du Comité des comptes publics. Nous comparaissons devant le Comité lors des audiences portant sur notre rapport sur

les plans et priorités, afin de définir nos plans de dépenses pour l'exercice à venir, et lors de celles portant sur notre rapport sur le rendement, pour rendre compte des dépenses du Bureau pendant l'exercice précédent.

De plus, à la suite d'une demande de notre part, une équipe internationale de pairs dirigée par le National Audit Office de l'Australie a procédé en 2009 à un examen de nos pratiques d'audit. Cet examen visait à déterminer si notre système de gestion de qualité est conçu de manière à assurer la qualité de nos travaux et s'il est mis en œuvre efficacement.

Nous avions déjà été soumis à des examens par les pairs en 1999 et en 2003-2004, mais l'examen de 2009 a été le premier à viser l'eventail complet de nos pratiques : audits d'états financiers, audits de performance et examens spéciaux, ainsi que nos principaux services d'appui à l'audit. Je suis d'avis que cet examen par des pairs compte parmi les plus approfondis qui aient jamais été effectués dans un bureau d'audit législatif.

Le Comité des comptes publics a été associé à cet examen. En effet, des membres de l'équipe d'examen par les pairs ont rencontré les membres du Comité avant le début des travaux pour discuter de l'étendue et des objectifs de l'examen, et obtenir une rétroaction sur la stratégie prévue.

longtemps pour devenir une source de savoir et d'expérience pour l'organisation? Même si nous avons réussi, grâce à nos stratégies, à recruter du personnel dont nous avons besoin, fidéliser des employés hautement qualifiés, dynamiques et dévoués sera un défi dans l'avenir.

Communiquer clairement les constatations de nos audits

Nous avons apporté certains changements à notre façon de communiquer les résultats de nos audits de performance. En effet, nous mesurons le succès d'un audit de performance notamment par la communication claire de ses constatations. Si nous mettons l'accent sur la clarté des messages, c'est parce que nous avons conclu que même si un audit suit les normes professionnelles les plus rigoureuses, il n'est d'aucune utilité si les lecteurs ne comprennent pas les constatations présentées et n'en saisissent pas l'importance.

Au titre des mesures que nous prenons pour communiquer clairement les résultats de nos audits, nous avons ajouté à nos rapports des points saillants qui résument en termes clairs, pour le lecteur, ce que nous avons audité, pourquoi les enjeux examinés sont importants, et les principales constatations de l'audit.

Nous avons aussi revu notre stratégie de suivi des audits antérieurs. Nous avons décidé qu'un de nos rapports annuels, le rapport *Le Point*,

serait consacré à établir si les progrès réalisés par le gouvernement, pour donner suite à nos recommandations antérieures, sont satisfaisants ou non. Nous choisissons les sujets de nos suivis en fonction de leur importance, et nous examinons les secteurs dans lesquels le gouvernement s'est engagé à agir.

Nos rapports *Le Point* ont été bien reçus dès leur introduction. Les membres du Comité des comptes publics nous ont indiqué qu'ils savent maintenant tout de suite si les ministères ont pris les mesures promises ou non, ce qui leur permet d'axer leurs efforts sur des domaines où le Comité pourra avoir le plus d'effet. De plus, les ministères nous ont fait savoir qu'ils sont contents de voir que les progrès satisfaisants qu'ils ont accomplis ou les problèmes qu'ils ont réglés sont reconnus publiquement.

Les rapports *Le Point* permettent de répondre à la question que les parlementaires et les citoyens se posent parfois : est-ce que le gouvernement règle les problèmes que nous relevons? La réponse, dans bien des cas, est oui. Et les rapports *Le Point* nous permettent de rendre à César ce qui est à César et de confirmer les effets positifs de nos audits.

Aujourd'hui, nous considérons chaque audit comme un produit de notre organisation. Dès lors, nous avons uniformisé la présentation de nos rapports en adoptant des normes qui sont appliquées à l'échelle du Bureau. À cette fin, nous avons intégré la communication dans la



durant les audits et notre volonté de discuter des sujets préoccupants.

Nous reconnaissons et comprenons l'importance de préserver et de cultiver nos rapports avec les organisations que nous auditions. Nous avons préparé et diffusé un dossier d'information qui tente de répondre aux questions des audités en leur expliquant le processus d'audit et nos attentes. Dans l'ensemble, je crois que les employés du Bureau, peu importe leur niveau hiérarchique, entretiennent tous de très bons rapports avec les organisations auditées.

Professionnels qualifiés et dévoués. La qualité des travaux du Bureau repose notamment sur le calibre et le professionnalisme de ses employés. Les professionnels que nous employons sont hautement qualifiés dans leur domaine respectif, et ils apportent à l'organisation un riche éventail de connaissances et d'expérience. Notre personnel se compose, notamment, de comptables, d'ingénieurs, d'avocats, de spécialistes en gestion et en technologies de l'information, d'environnementalistes, d'économistes, d'historiens et de sociologues. Tous respectent un code de valeurs, d'éthique et de conduite professionnelle très rigoureux.

La satisfaction de nos employés a une incidence fondamentale sur la qualité de leur travail. Nous effectuons tous les deux ans un sondage sur la satisfaction des employés. Nous établissons par

la suite, en nous basant sur les commentaires et observations recueillis, un plan d'action pour régler les problèmes révélés dans le sondage. Les employés sont informés des mesures prises. Selon le sondage de 2010, la satisfaction des employés reste élevée : 89 % d'entre eux sont fiers de travailler pour le Bureau, 85 % aspirent à donner le meilleur d'eux-mêmes, et 80 % sont motivés à se surpasser dans l'exercice de leurs fonctions officielles. Les membres du personnel ont indiqué que leurs compétences et habiletés étaient bien utilisées dans leurs fonctions et qu'ils avaient l'autorité nécessaire pour s'acquitter de leurs tâches.

Au cours des dix dernières années, nous sommes efforcés de trouver un juste équilibre entre la gestion du personnel et la gestion des produits. Depuis 2005, la moitié de la rémunération au rendement des gestionnaires est liée à la manière dont ils gèrent leur personnel. Nous avons été reconnus, depuis les quatre dernières années, comme l'un des 100 meilleurs employeurs du Canada.

Le dévouement de nos employés et leur satisfaction professionnelle ne sont toutefois pas l'effet du hasard, pas plus qu'ils ne sont jamais définitivement acquis. Comme d'autres employeurs, les défis que nous devons relever évoluent, car le monde du travail offre de nouveaux choix. Quelles sont les attentes des jeunes professionnels d'aujourd'hui? Dans un marché du travail dynamique, combien de jeunes auditeurs resteront avec le Bureau assez



Une journée au bureau

réalisés pour fournir l'assurance qu'ils ont été effectués dans le respect de notre système de gestion de la qualité.

Collaboration avec d'autres organismes d'audit.

Les rapports étroits que nous entretenons avec d'autres organismes d'audit contribuent aussi à la qualité de nos travaux.

Au Canada, le Bureau est actif au sein du Conseil canadien des vérificateurs législatifs, lequel regroupe des représentants des bureaux d'audit fédéral et provinciaux. Nous avons effectué des audits en collaboration avec des bureaux provinciaux. Cela nous a permis de présenter à nos assemblées législatives respectives des rapports qui analysent dans un contexte plus large des enjeux qui sont de compétence à la fois fédérale et provinciale, ce qui n'aurait pas été possible autrement.

Ces travaux nous ont donné l'occasion de mettre en commun nos moyens avec ceux des bureaux d'audit des provinces. Nous avons créé le Groupe national des pratiques professionnelles (GNPP) au sein de notre Bureau. Il fournit des services consultatifs techniques en comptabilité et en audit, des avis de pratiques et un soutien en matière de formation à nos homologues provinciaux.

À l'international, outre nos travaux au sein de l'INTOSAI, le Bureau assiste régulièrement aux rencontres d'un groupe de travail mondial qui réunit 19 vérificateurs généraux. Grâce à ces contacts à l'étranger, le Bureau renforce sa

pratique de l'audit législatif en mettant en commun des pratiques exemplaires et des nouvelles initiatives d'envergure dans les domaines de l'audit du secteur public et de l'établissement de rapports redditionnels.

Nous avons récemment participé, avec les bureaux nationaux d'audit de 13 pays, à un audit international coordonné portant sur la gestion des changements climatiques. Le commissaire à l'environnement et au développement durable joue également un rôle actif au sein du Groupe de travail sur la vérification environnementale de l'INTOSAI, que le Bureau a présidé de 2001 à 2007. Ce groupe de travail a pour mission d'améliorer la protection de l'environnement grâce à des audits.

Rapports constructifs avec les entités auditées.

Nous sommes conscients que les bons rapports entre les auditeurs et les organisations qu'ils auditent reposent sur le respect et la confiance, et ce, dans l'intérêt tant des premiers que des secondes. Les audits se déroulent mieux, les constatations donnent lieu à des améliorations – souvent pendant que l'audit est en cours – et les audiences des comités parlementaires portent sur les questions les plus saillantes.

Lors des suivis que nous effectuons périodiquement, les organisations auditées nous donnent généralement des notes élevées pour notre professionnalisme, la clarté des objectifs et critères de nos audits, le dialogue ouvert



La vérification effectuée au Mali par son homologue

Améliorer constamment la qualité de nos travaux

Par travaux de qualité, nous entendons des travaux qui sont conformes aux normes d'audit professionnelles et qui sont exacts, fouillés, fiables, opportuns et utiles pour le Parlement, le gouvernement et la population canadienne. Il est essentiel que les informations présentées soient exactes, fiables et complètes pour que les citoyens puissent les comprendre et en débattre de manière constructive.

Au cours des dix dernières années, nous avons beaucoup investi dans l'infrastructure du Bureau, sur le plan des ressources humaines, des outils de travail et des méthodes d'audit. Je crois que le Bureau fait figure de chef de file de l'audit législatif parmi les bureaux nationaux d'audit du monde entier. Nous ne pouvons cependant pas nous reposer sur nos lauriers. Pour rester à la tête du peloton mondial, nous devons constamment nous améliorer. Pour ce faire, nous avons pris diverses mesures.

C'est ainsi que pour veiller à ce que nos audits soient réalisés dans le respect des exigences législatives applicables, des normes professionnelles et de nos propres politiques, nous avons établi un système de gestion de la qualité qui est mis à jour lorsque les exigences changent. Ce système s'applique à tous nos travaux d'audit : audits de performance, examens spéciaux et audits d'états financiers.

Normes d'audit à jour. Le Bureau s'assure d'effectuer des audits de qualité en respectant les normes d'audit professionnelles. Au Canada, ces normes sont définies par le Conseil des normes d'audit et de certification de l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Le Bureau puise également dans les normes et pratiques qui s'appliquent à d'autres disciplines comme la statistique, l'ingénierie, l'économie et les sciences sociales.

Au cours des dernières années, la profession comptable a publié de nouvelles normes de comptabilité et d'audit. Bon nombre des nouvelles exigences ont été instaurées pour répondre à des préoccupations suscitées par l'information financière publiée par les sociétés et par une cascade de faillites d'entreprise dans le monde. Les nouvelles normes obligent les entités auditées à communiquer et à présenter plus d'informations, et elles ont également compliqué le travail des auditeurs. Nous avons consacré beaucoup de temps et d'effort à adapter nos méthodes en fonction de ces changements.

Contrôle qualité interne des audits. Chacun de nos audits est soumis à des revues pour en contrôler la qualité. Ainsi, chaque audit à haut risque est revu, en parallèle, par un responsable du contrôle qualité choisi parmi les auditeurs expérimentés du Bureau. Par ailleurs, une direction indépendante du Bureau procède à un examen cyclique de tous les types d'audits



Sur les lieux d'un audit dans les Territoires du Nord-Ouest

J'estime que les travaux du commissaire font partie intégrante du mandat du Bureau. L'audit des enjeux liés à l'environnement et au développement durable constitue un volet essentiel des services que nous rendons au Parlement et à la population canadienne.

Rapports aux assemblées législatives territoriales. Le vérificateur général du Canada est aussi l'auditeur législatif des gouvernements du Yukon, des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut. Pendant de nombreuses années, notre travail pour les assemblées législatives territoriales s'est limité à l'audit d'états financiers, avec à l'occasion des rapports sur d'autres questions importantes qui étaient ressorties de ces audits. Depuis 2005, cependant, nous réalisons aussi des audits de performance d'activités et de programmes mis en œuvre par les administrations territoriales. En appliquant notre processus de planification à long terme, nous avons cerné divers programmes que nous prévoyons auditer au cours des cinq prochaines années. Nous estimons offrir désormais de meilleurs services aux assemblées législatives des trois territoires.

Notre opinion sur les états financiers des gouvernements des territoires est publiée dans leurs comptes publics annuels. Nos rapports d'audit de performance et nos rapports d'audit d'états financiers sont publiés et présentés aux assemblées législatives des territoires. Les constatations de nos audits de performance font l'objet de discussions lors des audiences

du Comité permanent des comptes publics du Yukon, du Comité permanent des opérations gouvernementales des Territoires du Nord-Ouest et du Comité permanent sur les opérations gouvernementales et les comptes publics du Nunavut.

J'ai assisté à la plupart des audiences consacrées à nos rapports. Cela m'a permis de constater que nos travaux ont un impact réel dans le Nord, car ils soulignent les effets de divers problèmes fondamentaux sur la mise en œuvre des programmes et des services. Nous avons aussi détaché du personnel au Nunavut pour renforcer les capacités au sein de ce territoire. À la lumière de l'accueil favorable qui est réservé à nos rapports et des demandes de travaux supplémentaires que nous recevons, il est manifeste que nos audits sont utiles aux assemblées législatives, aux fonctionnaires et aux résidents des territoires. Ceux-ci sont tous concernés, dans une mesure plus ou moins grande, par les programmes que nous auditions, par exemple les soins de santé, le logement, les services à l'enfance et à la famille, et l'éducation.



Scott Vaughan, commissaire à l'environnement et au développement durable, et Sheila Fraser, vérificatrice générale du Canada

Contrairement à nos audits de performance des ministères et organismes fédéraux, les examens spéciaux ne font que depuis peu l'objet d'audiences de comités parlementaires. Étant donné que les rapports d'examen spécial doivent désormais être remis au ministre de tutelle et rendus publics dans un délai de 60 jours, ils donnent l'occasion aux comités parlementaires de poser des questions aux sociétés d'État sur leurs activités. Pour leur part, les sociétés d'État doivent répondre de la façon dont elles remplissent leur mission d'intérêt public.

Environnement et développement durable. Le poste de commissaire à l'environnement et au développement durable a été créé au sein du Bureau du vérificateur général par le Parlement en 1995. Le commissaire a pour principale mission de faire rapport sur les stratégies de développement durable du gouvernement et les réponses données par les ministres aux pétitions en matière d'environnement présentées par les Canadiens.

La fonction de commissaire était déjà bien ancrée au Bureau lorsque j'ai été nommée au poste de vérificateur général. Cela nous a permis, au cours des dix dernières années, de réaliser une cinquantaine d'audits de performance portant sur des questions environnementales qui importent aux Canadiens. Nous avons notamment audité la qualité de l'air et de l'eau, les changements climatiques, les déversements de produits dangereux, et les espèces en péril.

Récemment, de nouvelles lois ont multiplié les responsabilités du commissaire. En effet, celui-ci doit désormais faire rapport sur les progrès accomplis par le gouvernement dans la mise en œuvre de ses plans sur les changements climatiques et sur la mesure dans laquelle les ministères fédéraux ont pris des mesures pour atteindre les objectifs et les cibles fixés dans la Stratégie fédérale de développement durable (voir page 4 pour les détails sur les modifications législatives apportées aux fonctions du commissaire).

Dans un rapport datant de 2007-2008 sur notre pratique d'audit en matière d'environnement et de développement durable, un Groupe d'experts indépendants formulait diverses recommandations. Il recommandait notamment que le Bureau fasse progresser les diverses facettes du développement durable et en confirme l'importance.

Nous avons utilisé les recommandations du Groupe d'experts pour mettre l'accent sur l'environnement et le développement durable dans nos travaux et contribuer ainsi à l'écologisation de l'administration publique. En mars 2010, le commissaire a publié un document d'information intitulé « **La gestion du développement durable** ». Ce document recense des pratiques et techniques analytiques qui aideront les hauts fonctionnaires à mettre en pratique le développement durable.

à l'intention du Parlement. Ils sont également importants pour quiconque consulte les états financiers du gouvernement pour se faire une idée juste de la situation financière de ce dernier, par exemple les acteurs sur les marchés financiers et les partenaires commerciaux du Canada.

Tous les ans, j'indique dans mon opinion si les états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière du gouvernement selon les conventions comptables énoncées par le gouvernement, lesquelles sont conformes aux principes comptables généralement reconnus au Canada.

J'ai été heureuse de noter, au cours de mon mandat, que le gouvernement prenait de plus en plus conscience de l'importance d'une bonne gestion financière. J'ai formulé une opinion sans réserve sur les Comptes publics du Canada chacune des dix années de mon mandat. Une opinion sans réserve indique aux utilisateurs des états financiers qu'ils peuvent se fier aux données présentées car les états financiers donnent une image juste de la situation financière du gouvernement. Il s'agit d'un exploit remarquable – rares sont les gouvernements d'autres pays qui obtiennent une opinion d'audit sans réserve.

Examens spéciaux de sociétés d'État.
Nos audits des sociétés d'État sont importants pour les Canadiens parce que ces sociétés

combinent une mission d'intérêt public et une vocation commerciale, en plus de faire intervenir une très grande diversité de dépenses publiques. À la fin de 2009, les sociétés d'État géraient des actifs excédant 350 milliards de dollars. L'examen spécial est une forme d'audit de performance qui englobe l'ensemble d'une société d'État. C'est donc dire que le vérificateur général formule une opinion sur la gestion de la société dans son ensemble.

L'utilité d'un examen spécial – mis à part son importance pour la reddition de comptes qu'exige la *Loi sur la gestion des finances publiques* – réside dans l'assurance indépendante qu'il donne au conseil d'administration d'une société d'État que celle-ci a en place des moyens et des méthodes qui garantissent que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec économie et efficacité, et que ses activités sont menées efficacement. Les rapports d'examen spécial suggèrent aussi au conseil d'administration des améliorations possibles.

Dans l'un de nos rapports présentés en 2008 au Parlement, nous avons consacré tout un chapitre aux examens spéciaux. Depuis, nous reprenons chaque année, dans un de nos rapports, les points saillants des examens spéciaux effectués pendant l'année. Dans l'ensemble, nous avons constaté que les moyens et méthodes de gestion de la plupart des sociétés d'État sont généralement efficaces.

Le nombre d'audits examinés par les comités parlementaires et le nombre d'audiences auxquelles nous sommes invités pour donner des précisions sur nos constatations sont indicateurs de l'utilité de nos audits de performance pour les comités. Nous avons participé à un grand nombre d'audiences – environ 39 par an en moyenne, avec une pointe de 64 au cours d'une même année – du Comité des comptes publics et d'autres comités, y compris des comités sénatoriaux. Nous effectuons aussi des suivis réguliers auprès des parlementaires pour évaluer leur réaction aux travaux du Bureau, et nous les rencontrons pour discuter de sujets qui les intéressent. Les commentaires que nous avons reçus des parlementaires ont été positifs.

En 2009-2010 et 2010-2011, le Bureau a décidé de présenter ses rapports au Parlement deux fois par an – au printemps et à l'automne – au lieu de trois. Nous estimons que le Parlement disposera ainsi de plus de temps entre les rapports pour tenir des audiences, sans que cela empêche les députés d'avoir l'information dont ils ont besoin pour demander au gouvernement de rendre compte de son utilisation des deniers publics.

Le Comité des comptes publics a pu, grâce à ses audiences sur nos rapports, tenir l'administration publique plus étroitement comptable. Ainsi il peut, après la tenue d'audiences, déposer son propre rapport à la Chambre des communes et y adresser des recommandations aux ministères. De plus, le Comité demandait

auparavant aux ministères qui comparaissaient à des audiences sur nos rapports de soumettre des plans d'action pour la mise en œuvre de nos recommandations. Aujourd'hui, le Comité demande à tous les ministères audités de présenter de tels plans.

Audits d'états financiers. Nos rapports d'audit de performance ont beau être ceux que le public connaît le mieux, nos audits d'états financiers représentent presque la moitié de notre travail. Notre audit des Comptes publics est probablement le plus gros audit financier du pays : il vise plus de 175 organisations fédérales, des revenus qui totalisaient près de 220 milliards de dollars en mars 2010, et des actifs financiers dont la valeur dépasse 300 milliards de dollars.

Les audits des états financiers du gouvernement fédéral sont semblables aux audits effectués dans le secteur privé, mais avec deux volets supplémentaires. Premièrement, le rapport d'audit peut inclure une opinion indiquant si les opérations dont les auditeurs ont eu connaissance ont été effectuées conformément aux lois et aux règlements applicables. Deuxièmement, le vérificateur général doit signaler toute « autre question » ressortant des audits financiers qui, selon lui, doit être portée à l'attention du Parlement.

Les Comptes publics du Canada, qui sont les états financiers sommaires du gouvernement, sont les documents de reddition de comptes les plus importants qu'établit le gouvernement

importent à la population canadienne, y compris des questions qui touchent l'environnement et le développement durable.

Audits de performance. Nos audits de performance évaluent l'économie et l'efficacité de la gestion des dépenses publiques, et les effets de ces dépenses sur l'environnement. Ils servent aussi à déterminer si le gouvernement a établi des procédures pour mesurer l'efficacité de ses activités.

Pour que nos rapports soient le plus utiles possible aux organisations auditées, nous avons changé notre façon de sélectionner les secteurs que nous vérifions. En effet, nous planifions désormais nos audits en cherchant surtout à établir si un ministère gère les principaux risques qui pèsent sur ses activités. Nous appliquons un processus de planification rigoureux pour cerner les risques qui menacent le plus la réalisation des objectifs d'un ministère. À cette fin, nous consultons les cadres ministériels et les parties concernées, puis nous établissons un plan d'audit sur les trois à cinq prochaines années que nous communiquons au ministère.

En privilégiant les enjeux qui présentent des risques élevés et qui sont cruciaux, nous auditions des secteurs qui sont les plus susceptibles de conserver leur importance pour les ministères et, du même coup, pour la population canadienne. Nous avons adopté une maxime simple, mais essentielle, qui régit

nos audits de performance : nous examinons des enjeux importants et nous communiquons nos constatations, qu'elles soient positives ou négatives. Même si les audits les moins favorables attirent généralement davantage d'attention, les constatations positives sont tout aussi importantes. Elles fournissent l'assurance que le gouvernement administre bien les affaires de l'État.

Les audits de performance étaient auparavant appelés « vérifications d'optimisation des ressources ». Cependant, nous avons pris conscience qu'il appartenait au Parlement, et non au Bureau, de déterminer si les ressources publiques consacrées aux programmes et aux activités du gouvernement avaient été optimisées. Notre rôle à nous, c'est de fournir aux parlementaires l'information objective et indépendante dont ils ont besoin pour porter ce jugement.

Les audits de performance ne remettent pas en cause le mérite des politiques publiques. Il faut savoir que chaque audit est soumis à un examen critique rigoureux pour garantir que nous n'empiétons pas sur la sphère politique. Par exemple, en 2002, lors de l'audit du Programme canadien des armes à feu, nous n'avons pas remis en question la politique de contrôle des armes à feu adoptée par le gouvernement, ni évalué l'efficacité de sa mise en œuvre. Le rapport mettait l'accent uniquement sur le peu d'information dont disposait le Parlement pour poser ces jugements.



A la sortie
d'un audit de performance

d'octobre 2010). Cependant, à la dernière minute, le gouvernement a ordonné aux ministères et aux organismes concernés de nous communiquer l'information demandée. Il a depuis rédigé un protocole et publié des lignes directrices à l'intention des administrateurs généraux des ministères pour parer le problème.

Autonomie budgétaire. Jusqu'à récemment, le Bureau, comme presque tous les ministères et organismes fédéraux, négociait son budget avec des fonctionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor. Nous n'avions rien à redire des sommes qui nous étaient accordées, mais nous étions d'avis que, par principe, le processus devait être modifié pour éliminer tout risque que des pressions indues puissent être exercées sur le Bureau. Étant donné que nous examinons assez régulièrement le Secrétariat du Conseil du Trésor au cours de nos audits, nous croyions qu'il était inapproprié que celui-ci détermine notre financement.

Nous croyons que le niveau de financement du Bureau doit être déterminé de manière objective, en excluant toute possibilité d'influence excessive, réelle ou perçue. Parallèlement, le processus doit se prêter à un examen critique efficace de notre niveau de financement et de notre rendement, pour rendre des comptes au Parlement. Nous avons saisi le **Comité des comptes publics** de cette question et il a indiqué qu'il partagerait notre avis.

Effectuer un travail utile

Un comité de parlementaires a été créé en vertu d'un projet pilote de deux ans pour examiner nos demandes de financement et celles d'autres mandataires du Parlement, et les soumettre à un examen critique. En 2008, une évaluation indépendante a conduit au succès du projet pilote et recommandé de l'officialiser. Les mandataires du Parlement appuient résolument la recommandation d'établir la permanence du comité de parlementaires en l'inscrivant dans le Règlement de la Chambre des communes.

L'utilité de l'audit législatif réside dans sa fonction fondamentale, soit de rendre les gouvernements comptables de leurs actions. Les audits fournissent de l'information, une assurance et des avis objectifs sur lesquels les assemblées législatives peuvent se fonder lorsqu'elles scrutent les dépenses publiques et le rendement des administrations publiques. Cette information permet aux élus de remettre en question ou de contester efficacement les actions des fonctionnaires.

Au Canada, le Bureau du vérificateur général est l'auditeur législatif de l'administration fédérale. Il audite également les trois gouvernements territoriaux. Nos audits législatifs englobent des audits de performance, des audits d'états financiers et des examens spéciaux de sociétés d'État. Nos travaux portent sur une foule d'activités gouvernementales qui

Le Comité des comptes publics est le comité permanent de la Chambre des communes auquel sont automatiquement renvoyés tous les rapports du vérificateur général, y compris les documents servant à rendre des comptes (rapport sur les plans et priorités, et rapport sur le rendement).

Immunité. La *Loi sur le vérificateur général* de 1977 n'accorde pas au vérificateur général l'immunité à l'égard des procédures civiles ou pénales qui a été octroyée, plus tard, à d'autres mandataires du Parlement au moment où leurs postes ont été créés. Les modifications apportées en 2006 à la *Loi sur le vérificateur général* par la *Loi fédérale sur la responsabilité* ont rectifié la situation. Nous bénéficions désormais de l'immunité en matière civile et pénale à l'égard d'actes accomplis de bonne foi pendant un audit, et nous ne pouvons être appelés à témoigner au sujet d'informations recueillies pendant un audit. Cette mesure est importante car elle nous permet de nous acquitter de nos fonctions sans craindre que certains fassent appel aux tribunaux pour entraver nos travaux.

Accès sans restriction à l'information.

Il est essentiel, pour que nous puissions nous acquitter de nos responsabilités d'audit, que nous ayons accès à l'information dont nous avons besoin. Les normes d'audit prévoient, parmi les conditions préalables à un audit, que l'auditeur ait accès à toute l'information requise pour formuler une opinion ou une conclusion.

Au moment d'adopter la *Loi sur le vérificateur général*, le Parlement a reconnu que les auditeurs doivent avoir accès à tous les renseignements, documents et explications qu'ils jugent nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités. Le **paragraphe 13(1) de la Loi** consacre ce droit à l'information.

Pour nous acquitter des attributions qui nous sont confiées par la loi, nous devons pouvoir prendre en considération tous les faits pertinents avant de formuler des conclusions et d'établir nos rapports d'audit. Toute violation de notre droit d'accès à l'information menace donc directement notre capacité à servir le Parlement, et nous devons nous en prémunir.

À notre avis, la *Loi sur le vérificateur général* est très claire sur notre droit à l'information. Pourtant, au fil des ans, certains fonctionnaires ont choisi d'interpréter très étroitement la disposition relative à ce droit pour nous refuser l'accès à des documents que nous avions demandés au cours de nos audits. Qui plus est, des ministères ont invoqué à tort la *Loi sur l'accès à l'information* — laquelle régit l'accès du public aux documents de l'administration fédérale — pour refuser de nous fournir certains documents, faisant valoir que ceux-ci ne pouvaient être divulgués au public aux termes de la *Loi*.

En 2006, comme l'exige la *Loi sur le vérificateur général*, nous avons informé le Parlement que nous n'avions pu avoir accès à l'information dont nous avions besoin pour réaliser nos audits du système de gestion des dépenses du gouvernement fédéral et des grands projets de technologies de l'information. En avril 2010, nous étions de nouveau prêts à rapporter un refus de notre droit d'accès à l'information dans nos audits de l'achat des hélicoptères militaires et du Plan d'action économique, dont les résultats ont été publiés dans notre rapport

Le paragraphe 13(1) de la Loi sur le vérificateur général du Canada permet au vérificateur de consulter l'information dont il a besoin dans le cadre de ses fonctions.

13. (1) . . . Sous réserve des dispositions d'une autre loi fédérale qui se réfèrent expressément au présent paragraphe, le vérificateur peut, à tout moment convenable, de l'information requise pour l'exercice de ses fonctions; à cette fin, il peut exiger que les fonctionnaires fédéraux lui fournissent tous renseignements, rapports et explications dont il a besoin.

- un cadre juridique approprié et efficace qui précise l'étendue de l'indépendance des ISC;
- un mandat législatif vaste et l'entière discrétion dans l'exercice des fonctions des ISC;
- l'indépendance des dirigeants et des membres des ISC, y compris l'immovibilité et l'immunité dans l'exercice normal de leurs fonctions;
- un accès sans restriction à l'information;
- le droit et l'obligation de présenter des rapports sur les activités du gouvernement;
- la liberté de décider du contenu et du calendrier d'établissement des rapports d'audit, et le droit de publier et de diffuser ces rapports;
- un mécanisme de suivi des recommandations;
- une autonomie financière et administrative, ainsi que l'accès à des ressources humaines, matérielles et financières appropriées.

Au Canada, heureusement, le Parlement, les fonctionnaires et les citoyens comprennent la nécessité d'avoir un bureau d'audit indépendant, et ils appuient cette institution. Je peux dire que je n'ai jamais fait l'objet de pression politique pour m'empêcher de divulguer des constatations d'audit ou me pousser à adoucir nos rapports. La plupart des garanties avancées dans la Déclaration de Mexico pour protéger l'indépendance des auditeurs étaient déjà prévues dans la

Loi sur le vérificateur général de 1977 ou y ont été ajoutées depuis. Quant aux autres, qui sont abordées ci-après, des progrès ont été réalisés ou les enjeux ont été réglés pendant mon mandat, ou elles continuent de faire l'objet de discussions avec le gouvernement.

Entière discrétion dans l'exercice de ses fonctions. Auparavant, les politiques administratives publiées par les organismes centraux s'appliquaient à tous les ministères, organismes et mandataires du Parlement, sans exception. Cela a posé un problème pour le Bureau. En effet, certaines dispositions de ces politiques ne reconnaissaient pas notre indépendance, ni notre besoin de préserver notre autonomie administrative pour protéger notre capacité à demeurer indépendant par rapport au gouvernement, et à être perçu comme tel.

En 2007-2008, de concert avec les autres mandataires du Parlement, nous avons informé le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada de nos inquiétudes. Depuis, beaucoup de politiques du Conseil du Trésor ont été modifiées de manière à consacrer l'indépendance des mandataires du Parlement. Ces politiques stipulent désormais que c'est le premier dirigeant d'une organisation, non le Secrétaire ou le ministre, qui est chargé de mettre en œuvre les politiques et de contrôler qu'elles sont respectées. Nous apprécions la collaboration dont a fait preuve le Secrétaire à cet égard.



du Parlement et, à ce titre, ils rendent compte des dossiers qui relèvent de leur mandat directement à ce dernier, et non à un ministre. Cette relation a des conséquences sur la façon dont le Bureau du vérificateur général dépose ses rapports, sur le financement de ses activités, et sur la manière dont il est assujéti aux politiques de l'administration publique.

Mon rôle, à titre de vérificatrice législative, est de fournir aux députés l'information factuelle, impartiale et fiable dont ils ont besoin pour autoriser et surveiller les dépenses publiques et les activités des ministères et organismes fédéraux. La crédibilité de l'auditeur législatif dépend fondamentalement de sa capacité à maintenir son objectivité et son indépendance par rapport aux organisations qu'il audite.

L'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) se consacre entre autres à renforcer l'indépendance et les capacités des bureaux d'audit législatif. Le Bureau du vérificateur général du Canada fait partie de l'INTOSAI, tout comme les bureaux nationaux d'audit d'autres pays membres des Nations Unies. J'ai eu l'honneur de présider la Sous-commission de l'INTOSAI qui, dans la Déclaration sur l'indépendance des institutions supérieures de contrôle (ISC) de Mexico, signée en novembre 2007, a défini les garanties requises pour protéger l'indépendance des ISC, à savoir :

- Pour ce faire, le Bureau doit :
- maintenir son indépendance par rapport au gouvernement;
- effectuer un travail utile;
- améliorer constamment la qualité de ses travaux;
- communiquer clairement les constatations de ses audits;
- faire preuve de transparence et rendre des comptes.

Il y a dix ans, j'ai pris la tête d'une institution solide dont la culture reposait sur ces principes. Aujourd'hui, j'ai le plaisir de m'attarder sur les mesures qui ont été prises pendant mon mandat pour promouvoir ces principes et les préserver, car nous jugeons qu'ils sont cruciaux pour la crédibilité de nos travaux d'audit et le rôle de notre Bureau dans le système parlementaire.

Maintenir notre indépendance par rapport au gouvernement

Tout comme le directeur général des élections et les commissaires aux langues officielles, à la protection de la vie privée, à l'information, aux conflits d'intérêts et à l'éthique, à l'intégrité du secteur public, et au lobbying, le vérificateur général du Canada entretient une relation particulière avec le Parlement. En effet, tous ces hauts fonctionnaires sont des mandataires

Le mandat du vérificateur général a évolué à mesure que les citoyens ont pris conscience du besoin de faire des audits et de demander des comptes

2005 En juin, la *Loi d'exécution du budget de 2005* a porté modification de la *Loi sur le vérificateur général* et de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces modifications législatives ont permis au vérificateur général d'avoir accès aux fondations qui sont financées par des crédits fédéraux afin de réaliser des audits de performance et de conformité. De plus, le mandat du vérificateur général, à titre d'auditeur ou d'auditeur conjoint, a été élargi à toutes les sociétés d'État, exception faite de la Banque du Canada et de l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada. Toutes les sociétés d'État sont désormais visées par l'exigence relative aux examens spéciaux.

2006 La promulgation de la *Loi fédérale sur la responsabilité* en décembre a autorisé le vérificateur général à « suivre la trace de chaque dollar », soit le pouvoir d'auditer les fonds publics dépensés par des citoyens, des entreprises, des partenariats et des sociétés qui ont reçu au total 1 million de dollars sous forme de subventions, de contributions ou de prêts de l'État fédéral, pendant cinq exercices consécutifs. Les paiements de transferts aux pouvoirs publics étrangers, provinciaux et municipaux et aux Premières nations autonomes ne sont pas visés par cette disposition.

2007 Aux termes de la *Loi de mise en œuvre du Protocole de Kyoto*, le commissaire à l'environnement et au développement durable (Bureau du vérificateur général) est tenu de présenter au Parlement, tous les deux ans jusqu'en 2012, un rapport sur les progrès accomplis par le Canada en vue de mettre en œuvre ses plans sur les changements climatiques et d'honorer ses engagements en vertu du Protocole de Kyoto.

2008 Aux termes de la *Loi fédérale sur le développement durable*, le commissaire à l'environnement et au développement durable a été chargé de vérifier si les stratégies de développement durable de chaque ministère sont conformes à la stratégie fédérale de développement durable et contribuent à la réalisation des objectifs de celle-ci, et de faire rapport au Parlement sur la justesse des renseignements contenus dans le rapport présenté par le gouvernement relativement à ses progrès quant à la mise en œuvre de la stratégie fédérale.

Servir le Parlement au fil d'une décennie de changement

Pendant mon mandat comme vérificatrice générale, divers changements et circonstances ont eu un impact sur la façon de fonctionner du Bureau du vérificateur général du Canada. Certains ont été le fait d'une volonté exprimée par le Parlement; d'autres ont résulté des efforts que nous avons déployés pour répondre plus efficacement au besoin du Parlement de recevoir de l'information impartiale et objective sur l'usage des ressources publiques par l'administration fédérale. Enfin, d'autres changements ont été entraînés par des événements externes qui tantôt nous ont imposé de nouvelles exigences, tantôt nous ont ménagé de nouvelles possibilités.

L'audit des commandes de 2003, par exemple, est survenu relativement tôt dans mon mandat, mais il fait date en raison des répétitions durables qu'il a eues à l'intérieur et à l'extérieur du Bureau. Ce n'est pas tant que l'argent des contribuables avait été mal géré, mais plutôt qu'il avait été détourné en toute connaissance de cause — au point où des factures avaient été fabriquées avec la collusion d'une poignée de fonctionnaires, pour verser à des agences de communication des sommes importantes tout en occultant la source et la nature des paiements. Pourtant déjà quelque peu endurcis par de récentes malversations dans le secteur privé qui avaient défrayé la manchette, les Canadiens ont

néanmoins été outés par la divulgation des actes frauduleux qui avaient été commis au nom d'un programme fédéral. Heureusement, de tels actes sont l'exception et non la règle dans une fonction publique qui, si j'en juge par mon expérience, sert bien la population canadienne.

L'audit des commandes a changé l'image du Bureau tant aux yeux des élus qu'à ceux du public. Plus encore, il a changé la perception que nous avions de nous-mêmes et de

l'importance de notre rôle. Pendant plusieurs mois, nos travaux ont résisté à des remises en question et à des investigations approfondies et rigoureuses. Je considère que le gain de notoriété et de stature du Bureau qui en a résulté, et le fait que, au fil de ces événements, le public en est venu à apprécier de plus en plus l'importance de l'audit et de la reddition de comptes, sont à l'origine de certains des changements législatifs qui ont renforcé notre mandat au cours des dix dernières années (voir page 4) et élargi les services que nous

rendons au Parlement. Bien servir le Parlement, c'est lui fournir, en temps opportun, un portrait précis et fiable de la manière dont l'administration gère les ressources publiques.



Avant-propos

Servir le Parlement au fil d'une décennie de changement est l'un de deux rapports rétrospectifs sur les dix années pendant lesquelles j'ai occupé le poste de vérificateur général du Canada. L'autre rapport, intitulé *Questions d'une importance particulière*, aborde les progrès réalisés par le gouvernement pendant mon mandat et revient sur des domaines clés dans lesquels des progrès restent à faire. Ce document fait partie du rapport *Le Point* qui devait être déposé à la Chambre des communes en mai 2011, et qui le sera dès que le nouveau Parlement sera constitué.

Servir le Parlement au fil d'une décennie de changement est une réflexion sur la manière dont le Bureau du vérificateur général a évolué au cours des dix dernières années. Certains changements ont été le fait de modifications apportées à la *Loi sur le vérificateur général* ou à d'autres textes législatifs; d'autres ont résulté d'événements externes. Le rapport se fonde, d'une part, sur un compte rendu documenté des activités du Bureau pendant les dix dernières années et, d'autre part, sur des entrevues menées en 2010 auprès de parlementaires et de fonctionnaires avec lesquels j'ai eu le plaisir de travailler en qualité de vérificatrice générale. Je tiens à remercier ces personnes – de même que mes nombreux collègues du Bureau, actuels et passés, qui ont aussi accepté de nous parler en entrevue – d'avoir si généreusement partagé avec nous leur temps et leurs pensées sur ce parcours que nous avons fait ensemble.

Sheila Fraser

Sheila Fraser, FCA

Vérificatrice générale du Canada
2001-2011

Table des matières

Avant-propos	1
Servir le Parlement au fil d'une décennie de changement	3
Maintenir notre indépendance par rapport au gouvernement	5
Effectuer un travail utile	8
Améliorer constamment la qualité de nos travaux	14
Communiquer clairement les constatations de nos audits	17
Faire preuve de transparence et rendre des comptes	18
Conclusion	19
Personnel du Bureau du vérificateur général du Canada (2001-2011)	22

Le Rapport est également diffusé sur notre site Web à l'adresse www.oag-bvg.gc.ca.

Pour obtenir des exemplaires de ce rapport et d'autres publications
du Bureau du vérificateur général, adressez-vous au :

Bureau du vérificateur général du Canada

240, rue Sparks, arrêt 10-1

Ottawa (Ontario)

K1A 0G6

Téléphone : 613-952-0213, poste 5000, ou 1-888-761-5953

Télécopieur : 613-943-5485

Numéro pour les malentendants (ATS seulement) : 613-954-8042

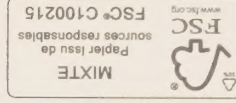
Courriel : distribution@oag-bvg.gc.ca

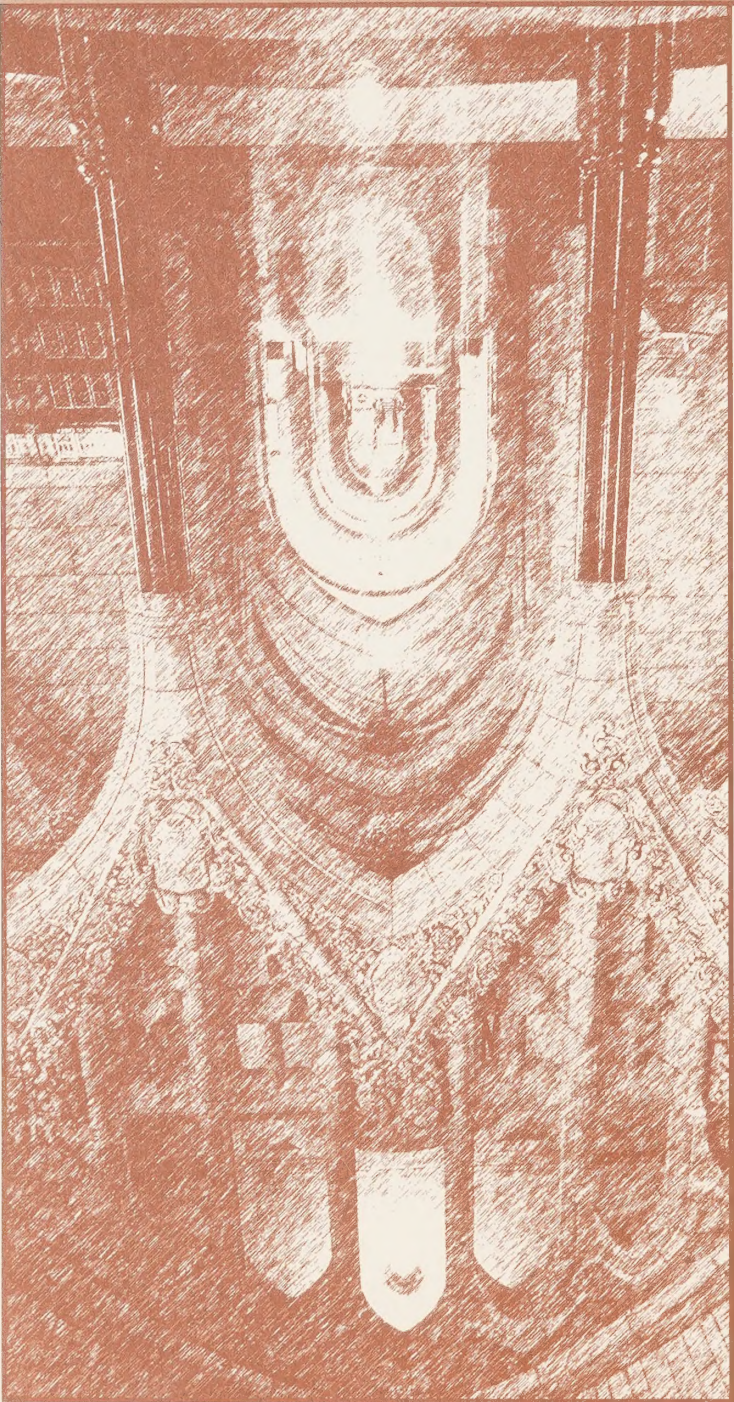
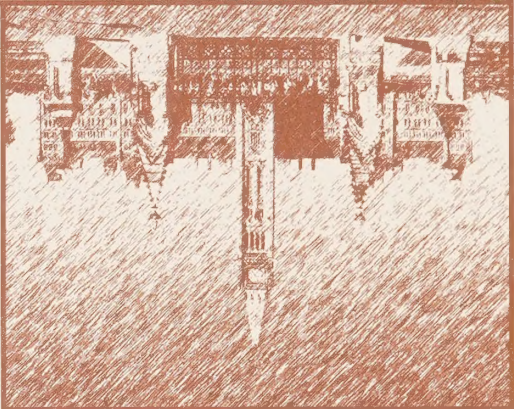
This document is also available in English.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2011.

Nº de catalogue FA3-28/2011

ISBN 978-1-100-53322-1





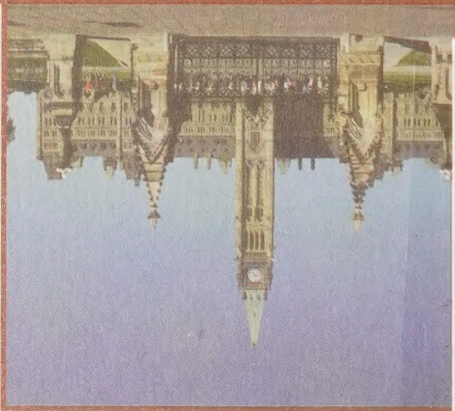
SERVIR LE PARLEMENT AU FIL D'UNE DÉCENNIE DE CHANGEMENT

Sheila Fraser, FCA
Vérificatrice générale du Canada
2001-2011

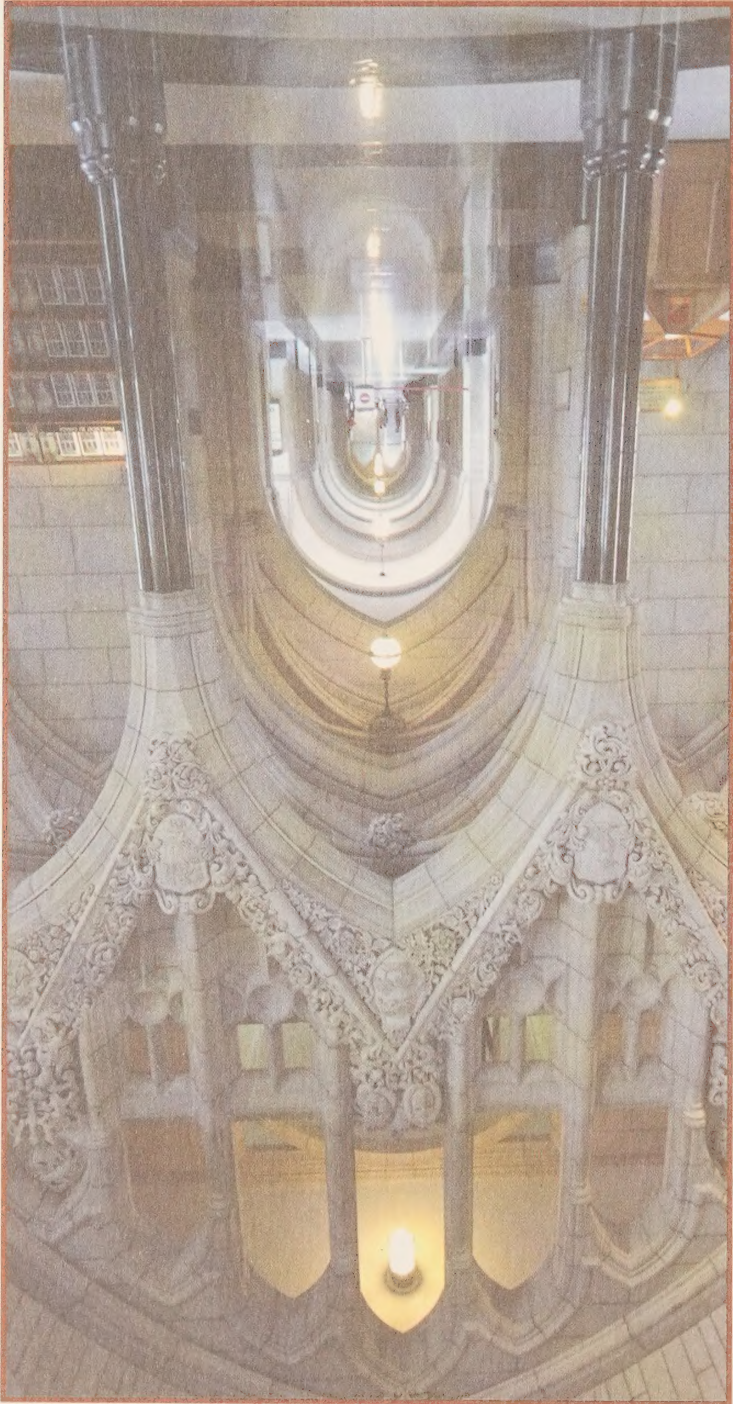
Bureau du vérificateur général du Canada



2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011



3 1761 11550488 8



SERVIR LE PARLEMENT AU FIL D'UNE DÉCENNIE DE CHANGEMENT

Sheila Fraser, FCA
Vérificatrice générale du Canada
2001-2011



Bureau du vérificateur général du Canada